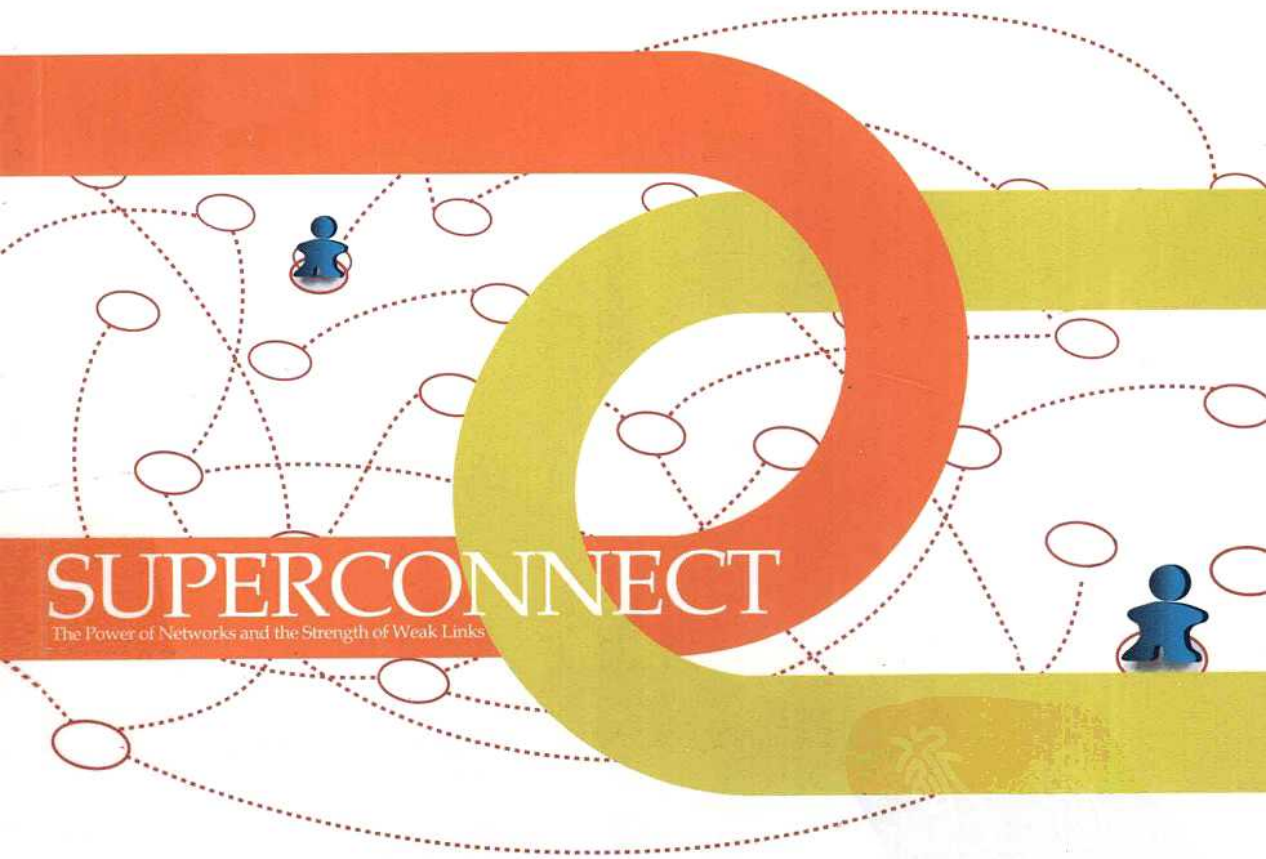
超级人脉

从泛泛之交到人脉王

[英] 理查德·科克（Richard Koch）
格雷格·洛克伍德（Greg Lockwood） ◎著　周为 张俊芳◎译



颠覆传统社交观念

不需要费心经营的弱联系打造强大社交网络

中信出版社·CHINACITICPRESS

VISIT…

SUPERCONNECT

The Power of Networks and the Strength of Weak Links

他是你天天见面、无所不谈的亲人，
她是你彼此信任，同呼吸、共命运的同事或朋友，
但他们并不一定能成为你成功道路上的引路人。

他是酒桌上偶遇交谈的陌生人，
她是你微博里短暂互动的网友，
但正是这些泛泛之交，
有可能会给你带来意想不到的帮助，甚至改变你的一生。

记住，在这个信息社会只有抓住弱联系——那些你认为的泛泛之交，
你才能真正成为超级人脉王。

上架建议◎社科文化

ISBN 978-7-5086-3349-7

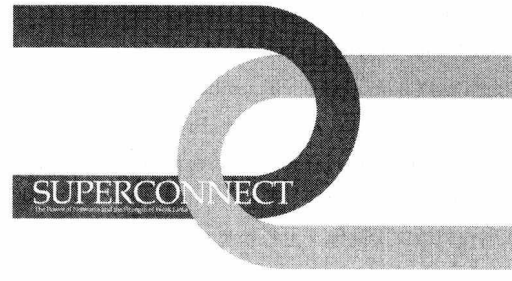
9 787508 633497 >

定价：45.00元

超级人脉

从泛泛之交到人脉王

[英] 理查德·科克（Richard Koch）
格雷格·洛克伍德（Greg Lockwood） ◎著　周为 张俊芳◎译



中信出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

超级人脉：从泛泛之交到人脉王 /（英）科克，洛克伍德著；周为，张俊芳译. —北京：中信出版社，2012.6

书名原文：Superconnect: The Power of Networks and the Strength of Weak Links

ISBN 978-7-5086-3349-7

I. 超… II. ①科… ②洛… ③周… ④张… III. 互联网络－人际关系学 IV. ①TP393.4 ②C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 084350 号

Superconnect by Richard Koch and Greg Lockwood

Copyright © 2010 by Richard Koch and Greg Lockwood

Printed under the confirmation by the Proprietor

Simplified Chinese translation edition copyright © 2012 by China CITIC Press

This edition arranged with Felicity Bryan Ltd.

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

超级人脉——从泛泛之交到人脉王

CHAOJI RENMAI

著　　者：[英] 理查德·科克　格雷格·洛克伍德

译　　者：周　为　张俊芳

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座　邮编　100029）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京京师印务有限公司

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　**印　　张**：19.5　　**字　　数**：200 千字

版　　次：2012 年 6 月第 1 版　　**印　　次**：2012 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2010-4273　　**广告经营许可证**：京朝工商广字第 8087 号

书　　号：ISBN 978-7-5086-3349-7 /F · 2627

定　　价：45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com　　服务传真：010-84849000

目录

Superconnected

第一章 **他们都成功了，为什么你没有成功？** / 1

弱联系——可能只是一部分弱联系——这种关系只需要很少的时间和精力，却会让我们获益匪浅。有时偶然间获得的信息可以改变我们的生活。据我们所知，在关键时刻，适当的信息可以让我们将潜能发挥到极致。

第二章 **世界变小了，我们的机会变大了** / 17

与绝大多数人相比，总有一些人有着特别大的社会影响力。这些人就是我们所说的“人脉王”。他们处于有特权的地位。因为与外界有更多的联系，所以他们有更多机会、更早地接触到具有潜在价值的信息。

第三章 **近亲不如远邻：弱联系的力量** / 33

我们在实践中如何使用弱联系呢？如果我们明确知道想要从接触中得到什么，那么一个电话甚至一封邮件就可以了。但弱联系的精髓在于，当我们不抱有期望时，它们是最有用的。这种缘分通常总是在私人会面时产生。

第四章 **找到你的人脉王：人脉王为何如此重要？** / 55

研读本书，你会发现验证了一句颠扑不破的老话——种什么因，结什么果。联络他人的人也会被别人联络——尽管这可能不是直接的，有时会是离奇曲折和不对等的。我可能联络了A和Z，他们随后联络他们的熟人AB和ZY，然后是ABD和ZYW……最后当我有需要时又回到我这里。

第五章 **我们该如何选择联系枢纽** / 79

联系枢纽的吸引力使我们成年累月地在并不感觉幸福或最有价值的地方工作或生活。商业上，联系枢纽经常把财务手段作为自然优势的补充，它悄无声息地潜入我们的头脑中——如“金手铐”和期权或奖金，这笔钱只在未来“属于”我们，而现在还不能得到它。当然，我们不想“失去”我们所有的正当权益，所以我们留下来。我们可能失去了完美的合同和机遇，丧失了拓展外面世界的时间、判断力、良知和自由。绑定在联系上可能意味着我们没有尝试断开联系，我们或许应该多试一试。

第六章 **网络空间：美丽的新世界** / 105

从这个角度看，互联网之所以重要，不仅因为它是一个新世

界，而且因为它是一个旧世界。它极大地强化了沟通和网络趋势，而这种趋势在互联网发明之前几十年甚至上百年就已出现。所以，网络不是间断的，而是具有深远的连贯性。

第七章 **现在就来开发你的弱联系** / 129

我们建立和维持规模庞大的良好弱联系的主要方法是保持广泛的熟人圈子，并对新人和新世界保持开放心态——有耐心、沉浸其中——不断思考他们可能与我们的期盼相联系的方式。

第八章 **跳槽的时机，你会选择吗：如何选择或转移联系枢纽** / 151

当某人从一个联系枢纽转移到另一个联系枢纽时，他们自动地在原有联系枢纽和新的枢纽之间创造出新的——或许是很多的——弱联系。因此，工作流动性——类似社会流动性或地域流动性——有助于创造更多的最有价值的弱联系，将以前没有联系的群体连接起来。

第九章 **强大的力量是如何产生的：从弱联系到联系枢纽** / 179

理念需要自己的“传播媒介”——网络来传播。这可以是书籍、广播、电视、集会、教堂聚会、摇滚音乐会、网络、广告或销售队伍。在传播的过程中，理念需要去争取关注——与其他信息和将它们淹没的噪音作斗争。如果网络能成功说服人们，接受这一理念所获得的收益超过理解它的成本，理念就会成功。

第十章 **互联网时代的商业逻辑：最佳类型的业务模式** / 205

而且，实际上，互联网更可能带来更大的品牌轰动和更高的品

牌集中。这对大多数人没有什么意义，因为它是一种更大的推销媒介。但当你把每个人集中起来时，他们仍然希望有一个超级明星。这不是美国的超级明星，而是全球性的超级明星。

第十一章 **谁掌握了弱联系，谁就能赢得商业世界** / 235

我们所掌握的网络知识使我们确信，连接不同世界的弱联系占据优势地位的地方，即弱联系数量远远超过强联系数量的地方，最有可能产生创新和市场增长。

第十二章 **贫困，城市复兴与黑帮：网络会减少贫困吗？** / 257

真正的问题可能不在于贫民区本身，甚至与贫民区的朋友和家庭也没有什么关系，而是人们排他性或接近排他性地依赖社区和它的强联系。当贫民区自成一体、与世隔绝，尤其是与资本提供者脱节时，问题就随之而来。

第十三章 **网络社会的新法则：网络个体化、个体网络化** / 279

通过扩展我们的个人网络和使用弱联系，我们的工作可以变得更为有趣、更加自我导向，我们也变得更有价值。我们可以仍然在别人的公司工作，但基于我们创建的每个独特网络，努力控制自己的命运。

后　记 / 295

致　谢 / 302

第一章

他们都成功了，为什么你没有成功？

查理·卓别林、马龙·白兰度、詹姆斯·迪恩和其他令人不安的发现表明，也许是外部的力量决定了我们的成功。

充分利用你身边的机遇。

——纳西姆·尼古拉斯·塔勒布，《黑天鹅》作者

如果让你想象一幅场景来表达对工业革命反人性化的反感，你将会怎么做？在电影《摩登时代》中，查理·卓别林就为我们塑造了这样一个永不停息的形象——他置身于一个仿若巨大时钟的大齿轮中，似乎已经成为大规模机械工厂的一部分。伴随齿轮无休止的转动，他只能手忙脚乱地机械一般工作着。

尽管这是一个新颖而有力的写照，卓别林站在，更准确地说，是躺在“罗曼蒂克”的伟大传统上来看待工业革命和奴役人们的机器。这种“罗曼蒂克”的伟大传统可以追溯到威廉·布莱克对魔鬼作坊的描写。以布莱克为代表的作家，经常将曼彻斯特那恶臭、肮脏的贫民窟与从前画家所描绘的田园

风光相对比。在画家托马斯·庚斯博罗笔下，田园风光是草堆、绿地和微波荡漾的背景下悠闲漫步的奶牛和农夫。

但是，这种罗曼蒂克的场景更多的是诗歌和绘画的渲染，而不是历史的真实情况。事实上，在18世纪，只有极少数的英国农业工人可以享有较大的自由度——我们现在称之为“工作满意度”。农夫们只能做牛做马，食不果腹，过着劳苦的生活，隔一段时间就要面临饥荒。因此，很多人逃离农村的贫民窟去城市寻找工作。没有人强迫他们这么做，他们成群结队地涌进城市，是因为他们知道虽然工业城的工作也很可怖，但总比在乡下生活好得多。卡尔·马克思认识到这一点，他指出，工业化把工人从“愚蠢的农村生活”中解放出来。

即便如此，1936年卓别林所扮演角色的命运，与1836年的磨坊工人、1736年的农夫，或更早之前的底层劳动者相比，并没有本质上的不同。普通人，也就是人类有史以来的绝大多数，过着可悲、乏味、令人失望的生活，很少有人知道如何掌握自己的生活。

这不同于我们今天的体验。那么，是从何时开始发生了如此大的变化？有人说，是甲壳虫乐队反映了社会的这种变化。但是，在甲壳虫乐队出现的10年前，这种现象就被好莱坞记录并且宣传开来。1953年，马龙·白兰度在《飞车党》中塑造了驾驶摩托车的叛逆者形象——约翰尼·斯塔伯勒。年轻影星所展现的原始魅力和自信征服了所有美国观众。母亲们被白兰度身上的野性所吸引，孩子们则在小路上一边跑着，一边学着发动机的声音大声喊着“轰-轰!”两年后，《无因的反叛》推出了詹姆

斯·迪恩所扮演的高中生帮派头目角色吉姆·斯塔克，刻画了由打架、飙车、偷车和超速肇事死亡所构成的未成年人世界，这些场面代表了年轻人在以自己为中心的小宇宙中，如何掌控自己的命运，像英雄那样勇敢地决定如何去生……如何去死。

这真的是前所未有的个人主义的青年文化。它不仅出现在美国，也出现在英国和欧洲大陆，并反映在音乐、戏剧、书籍和电影中。20世纪50年代那“垮掉的一代”——以他们的诗歌、长发和辍学倾向、到处游荡、吸食毒品为标志，这些预示了几十年后嬉皮士和朋克的出现。1956年，约翰·奥斯本那富有冲击力的戏剧《愤怒的回顾》（*Look Back in Anger*）轰动了英国和美国的剧院。“愤怒的年轻人”是满嘴脏话的工人阶级，带有反英雄的色彩。科林·威尔逊的书《局外人》（*The Outsider*）同年出版，他强调了许多局外人对社会所产生的影响，这些人包括阿尔贝·加缪、欧内斯特·海明威、弗朗茨·卡夫卡和让·保罗·萨特。

青年个人主义在20世纪60年代迎来了它的黄金时代，这体现在迷幻剂、音乐和生活方式上。学生造反，并在生活中的每个方面都拒绝权威。到了婴儿潮一代，个性解放的精神不仅仅发展到新的创造性领域，也渗透到商业领域。企业变得更加激进、分散和个性化。穿着灰色职业装、白色衬衫、循规蹈矩的“大公司职员”让位于富有个性、半嬉皮士风格的企业家们。这些企业家们做他们想做的事情，进行他们的个人秀。史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克创立苹果电脑公司，并且在1984年棒球大联盟赛季推出了麦金塔电脑的广告。这种新型电脑被视为对行业巨头IBM的挑

战。广告模仿了乔治·奥威尔在《1984》中的描述。《1984》中的老大哥是一位独裁者，压制个人的探索精神。而史蒂夫·沃兹尼亚克后来却在投资其他高科技企业前，用他创立苹果公司所获得的财富来资助他喜爱的摇滚乐队。

个人主义——经常是痛苦的和毫无意义的——代替了被无情的组织所压榨的不幸受害者的形象。从那时起，认为每个人都可以掌控自己的人生、实现自身成功和幸福的观点开始流行并被普遍认同。难道你不觉得你拥有自己、拥有内心的思想，就和你有胳膊和腿一样自然？难道你不认为自己的人格可以按你选择的方式发展，你可以获得超越父辈的成就或者致力于新的、个性化的成长路径？在今日的社会中，“走自己的路”不仅仅是一首歌曲，还是多得数不清的自传的标题，因为我们已经很自然地认同了个人主义、特立独行、反叛。一切事物都变得个性化——我们有了个人电脑、私人教练、个人iPod。这是一个与卓别林的旋转齿轮截然不同的世界，人类的命运让时代低头。

问题随之而来。就像社会控制被自我控制所取代一样，另一项巨大的改变也来临了——事实上，它已经到来，但我们刚刚开始感受到它。好好地想一下——当新潮的文化开始在世界各地蔓延时，它通常是以颠覆性的方式进行，不需要借助官方媒体的帮助。在互联网发明之前，荤段子和性知识是怎样突然变得无处不在的？在1968年，学生造反者的形象是如何在短短几天内从加州传播到巴黎、东京，并在其他数以千计的校园内被简单地模仿？第二年，在没有广告、没有宣传、没有电视报道的情况下，几十万年轻人又是如

何突然聚集在荒凉的伍德斯托克那泥泞的土地上？个人主义的矛盾在于我行我素的压力，还是把“群体思维”作为个人发现的伪装？时尚——从呼啦圈到连帽衫——是如何突然流行然后又退出的？

网络时代的人际网络

对个性化表达的追求尽管已经相当充分，但它发生在群体内部，并通过网络扩散。而且，在许多方面，网络是单独的个体的对立面。尽管它们是自发的和原本无序的，网络还是倾向于将人们联系在一起，而这是不受个人意愿控制的。万维网对所有人都是民主的、开放的，但只有一些网站占有绝大部分的份额，只有少数人得到了大部分的回报，而这种回报通常多得令人咋舌。没有人想到这会发生，也没有人可以阻止它。这正是网络的特殊之处。

很明显，完全的个人主义是一种错觉。它是重要的、有益的，它正在解放并已经改变了世界——在我们看来，主要是变得更好。但这是不完整的表述。个人主义不是解释世界如何运行的可靠指南。想了解我们的世界，我们需要一种新的思维方式——这正是本书所致力于阐释的。

这次，学术界——新类型的科学家们——已经为我们做了繁重的工作。现在，我们可以利用他们的成果，获得大大超过自己才华和成就所能实现的成功和幸福。这仍是一个个人的世界，但它也是一个网络的世界——这些隐藏的背景塑造了我们的生活。这是一片陌生的领域，令人困惑、生气，

但也让人兴奋。当迪恩和白兰度的个人英雄主义给了我们决定自己命运的幻想的时候，我们正被将要探索的新领域弄得左摇右摆。通过理解我们的真实世界，通过与我们周围的网络力量合作来达到我们的目的，我们可以消除凭一己之力就可以控制世界的幻想，进而根据实际情况与他人合作。当我们能很好地理解我们这个时代的网络社会时，我们对生活稍加变通就可以获得巨大的收益。比如，我们看到，如果我们有一个大的社交圈，结识众多来自不同背景、看法不一、生活方式各异的人，或者认识千里之外的朋友，他们提供的知识和见解可能改变我们的生活。我们还将看到，认真地筛选合作伙伴是多么的重要。一旦我们理解了团队运作的技巧，我们就会重新审视一些问题，如何与同事采用一样的方式思考，或待在令我们感觉不快的组织（关系）中。

因此，新的观点来自对网络的思考。那么，什么是“网络”呢？

网络是相互关联的人或事的集合，他们彼此可以互相交流、分享信息和取得成果，而这一切都是由于网络的存在才变得可能。网络可以为成员带来利益——也包括成本和义务，同时，非成员被排除在外。网络的每个部分（或成员）可以连接到所有的其他部门。

举一个形象的例子，想象一个你所知道的交通运输网络——纽约地铁、伦敦隧道、巴黎轨道列车、火车网或航空网。车站或机场是网络的“成员”，系统的固定部分依靠轨道和列车，或者依靠航线和飞机来连接。在所有地下系统，你可以从一个车站到达另一个车站——除非目的地关

闭并因此脱离了联系。

在网络语言中，被连接的人或事——就像车站一样——我们称之为“节点”，而网络是由节点和节点之间的联系（或“链接”）构成。想象一幅名贵的宝石项链的图片——珠子是节点，而串起它们的链子是联系。或者想象一个电话网络——每台电话机是节点，而电话线或光纤电缆是联系。

系统中节点之间的连接可以是通信技术或社会关系。比如，假设有一群朋友，他们都相互认识——他们就构成了一个网络，他们有着共同的价值观或认同感。现在设想所有的朋友都聚在一起，在人群中间，比如在听一场古典音乐会。人群中一个陌生人和这群朋友中的任何一个人交谈，这没有任何技术上或距离上的阻碍。但另外一种阻碍——社会壁垒的阻碍——非常可能阻止她这么做，因为她不是这个朋友网络中的一员。她不能冒昧地去分享香槟、熏鲑鱼或交谈。

现在，考虑随便一种类型的组织——街角的小铺、发廊、新的项目、中等规模的企业、黑帮贩毒团伙、足球队、联合国、谷歌或者你工作的地方。它们都是网络，有自己的规则、价值观和沟通方式。如果你在网络中，你可以用网络外的人所没有的方式来给予和接受。如果你是埃克森公司的一名员工，你可以给地球另一端一个从未谋面的同事打电话并提出合作的期望，因为你们属于同一个网络。

非人际的网络之间的连接主要是技术性的，而人际网络主要是心理性或

社会性的。然而，我们会看到，网络最令人着迷的地方，是其行为方式有着自己的特点。不论网络是由人还是由物（比如电脑）或是由自然组成，也不论节点间是如何联系的，这些特点都是类似的。

当人们被网络联系在一起时，对于每个个体而言，他们获得的幸福和机会可能会有很大的差别，有时甚至是天壤之别。网络的参与势必会改变我们每一个人，因为网络给予（或拿走）个体权力。网络有自身的逻辑和规则，有它自己的运行方式，对于深陷其中或被它解放的人们来说，网络的运行不受个体特点的影响。

在浪漫的二人世界或其他的两个人之间的关系中，我们很容易意识到这一点。一段成功的关系会以难以预料的方式使我们的生活更加精彩。通过关系，我们发现和定义自己，并且被它所改变，我们会变得更加积极和富有创造力。而负面的关系则以类似的方式发挥相反的作用：我们变得痛苦、压抑、狭隘、消极、恐惧。二人间的关系仅仅是最小规模的网络。除非我们是隐士，否则我们必须生活在大量各不相同的网络中。网络中的人越多，我们就越难对整个网络的运作有清楚的认识，就越容易被网络所左右，感叹机缘弄人，祸福无常。

把弱联系发挥到极致

对于将要探寻的网络，让我们更精确地剖析一下其组件。从个人角度来看，网络是由三个关键要素构成的——与其他个体或群体的两种不同联系和

我们参与其中的群（“联系枢纽”）。这三个网络要素自古以来就以这样或那样的形式存在着，并在最近的几十年产生了巨大的变化。我们可以从中找出获益的办法。

我们星球上出现的第一个网络元素是紧密联系，也就是我们与周边他人的紧密关系，典型的是我们相伴日久的朋友、家人和同事。这些是我们拥有的永久性或长期持久的关系，自从亚当和夏娃以来很少改变，直到那讨厌的诱惑他们的蛇妖使生活变得更为复杂。

紧密联系对于我们的幸福感而言是必不可少的，缺少它的人是可悲的。所以我们需要紧密联系……但仅有紧密联系是远远不够的！如果我们过度地依赖紧密联系，那甚至是危险的。它们通常只能给我们的精神和实际的能量带来很少的回报。社会学家已经证明，那些完全或主要依赖于紧密联系的人往往是孤立的，他们不知道很多有价值的信息，而且无法改善他们的生活。在贫困社区，处处都要依赖于紧密联系，而富人或中等收入的群体则不是这样。

第二个元素是弱联系，它的力量直到最近几十年才变得显著。请遗忘那些关于“最微弱联系”的通常解释吧。因为在网络世界里，弱联系是大量存在的，而且是最强大和具有创造性的力量。弱联系是我们与那些认识但谈不上是朋友的人之间的联系。虽然我们也必须对他们以礼相待才会有好的效果，但我们只是偶尔甚至很少见到他们——包括朋友的朋友，还有那些疏远或深居简出的邻居，或是过去曾经紧密联系但现在几乎失去联系的人，也包括我们每天偶然遇到或将要遇到的陌生人和认识的人。他们构成了我们生活的

背景。

耐人寻味的是，弱联系——可能只是一部分弱联系——这种关系只需要很少的时间和精力，却会让我们获益匪浅。有时偶然间获得的信息可以改变我们的生活。据我们所知，在关键时刻，适当的信息可以让我们将潜能发挥到极致。偶然遇到的人，往往是与我们不太熟悉或刚刚认识的人，可能改变我们的生活或给我们带来极大的幸福感。在本书中，你会找到很多这样的故事。阿德里安·比克罗夫特是欧洲最成功的风险投资家之一，他的第一个重要机遇是来自他在当地板球俱乐部的关系。罗宾·菲尔德——一位重组专家——说他选择这份职业，是因为他认识一个该行业的人，而碰巧这个家伙拐跑了他的女朋友。芝加哥的出版商珍妮·格雷厄姆是通过一位前同事的邮件认识了她的伴侣。千千万万这样的奇遇随时可能发生在我们每个人身上——只是我们忽略了大部分这样的机会。

第三个网络元素是联系枢纽。我们可以把联系枢纽想象为许多弱联系或紧密联系的汇聚地。人们的联系枢纽由不同群体的人们因为共同的目的联系起来，包括家庭、企业、教堂、俱乐部和国家。我们可以把生活视为一次投资，其中最重要的决定是我们加入或启动哪些联系枢纽。为了生活中的重要目标，我们应该与谁合作？

我们可以选择去培养和影响哪些群体，但有一个重要的例外是家庭，也就是父母、兄弟姐妹和其他关系。对我们中的大部分人而言，我们生活中的成就很大程度上取决于我们选择什么联系枢纽和在不同枢纽之间转换的熟练程度。与卓别林展现的那幅生活画面不同，也与历史上的绝大多数人不同，

生活在现代、尤其是那些幸福地生活在富裕国家的人们，在生活中可以加入各种各样的联系枢纽；不像我们的前辈，我们有权塑造和改变联系枢纽，或者启动属于我们自己的枢纽。

然而，我们中只有很少的人非常仔细地筛选联系枢纽和我们在其中所扮演的角色。群体，不论是大还是小，其意义远不只是人数上的总和，自有其活动和特点，遵循着特有的科学规律。如果我们只是想获得联系枢纽最大的收益，并据此来分配时间，我们需要把联系枢纽看做我们生活中的实验阶段。我们需要通过试错法，从实践和错误中逐步学习，何种类型的枢纽对我们最有利以及在何种类型枢纽中我们可以做到最好。我们在意识到需要转变之前，就自愿地从一个枢纽转移到另一个枢纽。

这一章的最后一个问题能够使我们做到像马龙·白兰度和詹姆斯·迪恩那样：你在多大程度上相信你可以决定自己的成功？

这是我们一直持有的观点。获得某种程度成功的人们总认为这要归功于他们的天赋异秉。这是正确的吗？你认为是运气或者某种第六感使得某些人出人头地，获得极大成功吗？富人和名人又有哪些特殊之处呢？

F·斯科特·菲茨杰拉德的分析鞭辟入里。他写道："富人是不一样的。他们有更多的钱。"这就是唯一的区别。与其他众多不那么幸运的人相比，富有的人或有名望的人并不见得更聪明。一些有成就的人或许有雄心壮志并且努力工作——但其他许多有成就的人却并不是这样。

2000年，巴黎大学的物理学家让·菲利普·布沙尔和马克·梅扎尔对

一个由 1 000 人构成的网络构建了方程组，并进行了一系列的模拟操作。在他们的模型中，每个人在初始阶段都被随机地分配了金额不等但差异不大的金钱，每个人都掌握着大致相同的赚钱技巧，因此最后差异是随机产生的，取决于运气而不是能力。在这样平等的世界里，一定不会出现大的财富分化吧？错了！

每当该模型运行较长时间后，总是会有一小部分人获得大部分的财富，而且很精确地符合 80/20 法则。也就是说，80%左右的成果（在本例中是指财富）最终将被 20%的参与者获得（在本例中是指人）。现在，物理学家也得出类似的结论，这符合我们在世界各地的现实生活中观察到的不均衡模式。他们的研究表明，富人可以从一个非精英统治的过程中受益。稍后，我们将看到，这与网络最终集中在少数几个联系枢纽的情况相一致——就像科学家们在各种社会和经济网络中所观察到的那样，奖励最终属于那些在游戏中占优势的人。

于是，以某种特殊的方式，这个进程中包含了很多个人的运气成分，并且具有很大的随机性，但预测模式也出现了。

回到问题上来。为什么获得财富和成功的是他们，而不是你？如果不是由于智力、努力、稀有的技能这些原因，那么究竟是为什么？可能纯粹是运气，但不是——因为寄希望于运气不会让我们与原来有什么不同。事实证明，生活中高绩效的人，无论是精通赚钱还是善于克服困难体现价值，他们都懂得一些与网络相关的技巧。凭借这个本能，他们取得成就，但他们往往没有意识到是网络效应推动了他们的前进。然而，这些本能遵循着一个共同的模

式，所做的每件事都与网络息息相关。如果我们了解网络是如何运作的，我们就有更好的机会来取得他们那样的成就。

除了这种正常的出人头地的渴望外，我们还有其他的理由去探寻这种支配我们生活的潜在力量——这是有趣的、好玩的，吸引我们的动力是能够更好地了解生活中正在发生的事情及其原因。在第二章中，我们将开始审视与世界上其他人或群体联系是多么容易或困难。

第二章

世界变小了，我们的机会变大了

万事万物皆有联系……人们彼此之间也由这样的链条联系着……其中有些部分是连续的，虽然这种连续性在很多点上我们是看不到的……哲学家的技巧在于在分离的部分之间增加新的联系，以尽可能地减少它们之间的距离。

丹尼斯·狄德罗（Denis Diderot）

为了证明地球上的人们比以往任何时候都更加亲近，一位小组成员建议进行测试。他打赌，他可以知道地球上15亿人中随便哪个人的名字。只需要通过最多五个彼此相识的人，而他认识其中的一个，他就可以联系到目标。

——弗里杰什·考林蒂

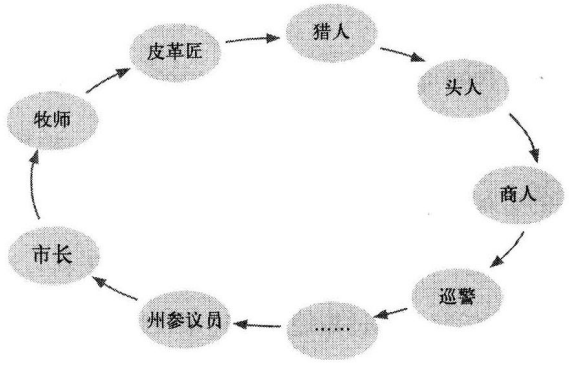
你听说过“六度分隔”吗？1990年，因为约翰·格雷的同名戏剧，这一概念在公众中流行起来。三年后好莱坞将这部剧搬上了银幕。这一构想源自1922年弗里杰什·考林蒂的短篇小说《链条》（*Chain Links*）。考林蒂现在几乎已经被遗忘了，但在当时他可是一位著名的小说家（至少在匈牙利）。从书名上，你会看到基本的想法——任何人通过短短的一连串认识的人就可以

接触到世界上任何其他人。从链条开始的人数起，大约经过五到六个环节即可：A认识B，B认识C，依此类推直到作为目标的F或G。

不知怎的，考林蒂的想法传到了美国城市编年史家简·雅各布斯耳中。她告诉我们，在20世纪30年代，当她第一次到纽约时，她和她的妹妹玩过类似的游戏，叫“传消息”。

这个游戏的思路是找两个完全不认识的人——比如一个是所罗门群岛的猎人，一个是伊利诺伊州洛克岛的皮革匠。假定一个人要通过口耳相传的方式带个口信给另一个人。谁能找到传播链条最短、具有可行性的捎信人，谁就获胜。猎人会先告诉村里的头人，而头人再将消息告诉来买椰子干的商人，商人在澳大利亚巡警到来时将消息告诉他……这样下来，最后皮革匠将会从他的牧师那里听到这个消息，而这位牧师是从市长，市长从州参议员那里得到的消息……沿着这个套路，从离家最近的捎信者开始，我们可以很快联系到几乎能想到的每一个人。

你认为“六度分隔”是基本正确的，还是只是一相情愿的想法？



这是一个十分重要的问题。换个说法，它的含义是：你是生活在一个小世界，还是一个大世界中？在这个例子中，小世界意味着你可以很容易地和你想认识的任何人联系

上。这意味着你的世界并不是限于一隅或是有限制的；恰恰相反，大世界意味着沟通困难或者沟通停滞，世界按地理距离和社会层级而分为相互隔绝的几部分。如果你相信在不同国家彼此不同的人们之间只有六度分隔，你将会认同小世界的说法。小世界的想法是令人惬意的——我们与其他人紧密地联系在一起。

但这是真实的吗？“我们生活在小世界还是大世界”中？1967年，特立独行的社会心理学家斯坦利·米尔格朗就这个问题进行了首次科学实验。应该指出的是，米尔格朗是美国学术界有史以来最有趣、最有争议的人物之一。在他构想他的小世界研究之前，他已经久负盛名——或者说是臭名昭著——因为这位美国教授对他的学生进行了电击。嗯，几乎是这样的。1961~1962年间，在耶鲁大学进行了一系列扣人心弦的实验。在这项名为“关于记忆和学习”的研究中，米尔格朗要求身穿白大褂的实验者来担当志愿者。一些志愿者扮演“教师”的角色，他们将帮助被绑在椅子上的“学习者”。如果学习者不能记住正确的答案，教师就要施以一次小的电击。这些教师还被告知，如果学习者持续回答错误，他们可以增加电压，直到学习者无法忍受，发出痛苦的尖叫为止。

当时，学习者的真实身份是演员，而且也没有电流。但教师并不知道这些。这项实验的要点是看实验者在被身穿白大褂的心理学家们——他们代表着“权威”——命令时，他们会在多大程度上施加疼痛。在许多实验中，答案是令人震惊的。多数教师认为他们有权施加越来越大的电击。尽管学习者在痛苦地喊叫，还是有相当比例的教师将电击一直提升到标记为“危险”的

最高水平。米尔格朗在1974年的著作《服从权威》(*Obedience to Authority*)中，明确地将耶鲁学生的行为比做纳粹集中营的党卫军行为。

我们稍后将再回到这个实验上来，但现在先让我们快速了解一下这位才思敏捷的人是如何研究小世界这个构想的。在《现代心理学》上发表的一篇引人入胜的论文中，他报告了他的研究成果。他以一个故事作为文章的开头：

> 皮奥里亚的弗雷德·琼斯正坐在突尼斯路边的咖啡店，他想点烟，于是向坐在邻桌的一个人借火。他们开始交谈，原来这位陌生人是一个英国人，花了几个月的时间在底特律研究瓶盖厂的运作。
>
> “我知道这是一个愚蠢的问题，”琼斯说，“但你认识一个名叫本·阿卡狄恩的人吗？他是我的一位老朋友，在底特律管理连锁超市……”
>
> “阿卡狄恩，阿卡狄恩。”英国人喃喃自语，“哦，以我的灵魂发誓，我想我遇见过他！一个小个子男人，非常有活力，提出要重罚总生产次品瓶盖的工厂。”
>
> “没开玩笑吧！”琼斯惊讶地感叹。
>
> “天哪，这世界太小了，不是吗？”

我们可能会辩解，这个故事明显是虚构的，而且对话很蹊跷——在1967年时，在海外的英国人是不大可能说出“以我的灵魂发誓”这样的话，这种说法更像出自伊夫林·沃的小说。不管怎样，读者被吸引了。米尔格朗继续解释他的实验目的：世界究竟是“大的”还是“小的”。如果真是一个小世

界，那么简·雅各布斯的“传消息游戏”就与之非常相像，只不过联系人的数目相对少些。从小世界的视角看，认识的人是与目标人物或群体相联系的铺路石或纽带。在随后的文章中，米尔格朗与一位合著者富有说服力地推广了这个观点：“‘小世界’这个词表明社会网络在某种意义上是紧密编织在一起的，在实际距离或社会空间彼此相距遥远的个人之间，许多不可预期的链条将社会意义上或实际距离上相距遥远的个人联系起来。”

与此相反，“大世界”意味着人与人之间有不可逾越的鸿沟，每个人在很大程度上都会被局限在自己的社会或地域范围内。不同的群体将难以相遇，因为他们没有交集。消息只会停留在群体内部，就像被封在瓶里的苍蝇，永远无法飞出来。因为没有人同时是两个群体的成员，两个群体之间没有共同的联系。

为了确定哪个观点是正确的，米尔格朗想出了一个绝妙的主意，从两个城市——堪萨斯州的威奇塔市和内布拉斯加州的奥马哈市——中挑选参与者。参与者把信寄给他熟悉的人，熟人再把信转寄出去，直到它被送达“目标人物”手中。在堪萨斯州的研究中，目标是马萨诸塞州剑桥市神学院学生的妻子；而在内布拉斯加州的研究中，目标是波士顿的股票经纪人。在信息链上的每位中转人，都通过他们认为最有可能接近目标的熟人来转发文件。米尔格朗的理由是，如果这个流程能够运作，那么就提供了“小世界”的证据；而且，所用的环节越少，小世界的观点就越站得住脚。顺着这个思路，如果中转人能够被追溯出来，那么我们就会了解到很多关于网络运作的知识。

按照米尔格朗的说法，第一个完成的传递链条是堪萨斯的研究：

在文件发出四天后……一位圣公会神学院的讲师在大街上找到了我们的目标人物。“爱丽丝，”他说，赶紧将棕色的信向她递过去，“这是给你的……”我们惊喜地发现，这封信最初是从堪萨斯州的一位麦农那里发出的。他把信寄给了他家乡的圣公会牧师，然后牧师转发给在剑桥教课的牧师，剑桥的牧师再把它交给目标人物。

因此，只需要两个中间环节，这是所完成的最短联系链之一。

奥马哈的测试则得到了一个比较典型的结果。这里，一位寡居的超市营业员将信交给艾奥瓦州康瑟尔布拉夫斯市的一位画家朋友。这位画家把信寄给马萨诸塞州贝尔蒙德市的一位出版商，这位出版商再把邮件转发给雪伦市的一位皮革工。雪伦位于波士顿的郊区，而作为目标人物的股票经纪人就住在波士顿。皮革工将信交给同样在雪伦的一位金属制板工，这位工人再把信交给牙医，牙医将它交给一位印刷工，印刷工再把信交给一位服装零售商，这些都发生在雪伦。最终，服装零售商将信交给股票经纪人。所以这次不包括起始人和目标人物，共有 7 位中转人。

在《现代心理学》的文章中，米尔格朗列举了内布拉斯加州的研究数据。在启动的 160 个联系链条中，完成了 44 个。在完成的链条中，中转人的数目从两个到 10 个不等。他还提及在一项辅助研究中另外 20 个完成的联系链条。它们均从波士顿地区开始，目标是当地的股票经纪人。综合以上研究，在 64 个完成的联系链条中，平均中转人数是 5 个。虽然米尔格朗没有提到“六度分隔”，但他的实验很明显地支持了这一观点。即使不是在全世界，至少是在

美国证实了这个观点。

“小世界”得到证明了吗？这是一个显而易见的案例吗？米尔格朗显然是这么认为的。评论者们采用了他的说法，对这个实验和他早先的“电击”实验都没有提出质疑。直到2002年，另一位心理学家茱迪丝·科莱因菲尔德探讨了这个问题。起初，这个实验给她留下了深刻的印象，她要求她的学生通过邮件重做这个实验。但当她研究了米尔格朗的论文后，她越来越感到困惑，米尔格朗的结论是站不住脚的。她写道：“米尔格朗的发现偏离了科学性的支持，滑向了想象的世界。实际上，六度分隔的想法可能是完全错误的——从学术角度看，这更像是城市的神话。”一向彬彬有礼的学术界开始大声疾呼：“荒唐！”

科莱因菲尔德在米尔格朗的论文中发现了一些令人不安的事情：

> 只有很少的几封信送到了目标人物手中。在米尔格朗未发表的第一份研究报告中，60封信中只有3封信——也就是说5%——送达了。即使在米尔格朗发表的研究报告中，也只有不到30%的信送到了……
>
> 也许人们不愿意费力来发送这些信。这是米尔格朗的解释。但情形似乎不是这样。这不只是一封简单的连锁信，而是看起来像正式公文的文件夹，系着深蓝色带子，印有金色徽标。如果测试对象知道如何把它们送达目标人物，他们会很愿意去做。

科莱因菲尔德还仔细检查了米尔格朗的样本。内布拉斯加州的调查显示，

在近 200 人的“初始发信者”中，只有一半是随机挑选的。其他人是股票投资者，这给了他们很好的便利条件来接近这位目标人物——波士顿的股票经纪人。由随机挑选的人发出了 96 份文件——这才符合米尔格朗对社会距离和物理距离的要求——只有 18 份文件送到了经纪人手中。

科莱因菲尔德得出结论，米尔格朗所用的证据是不确凿的——我们或许住在一个小世界中，或许不是。

那么谁是正确的呢，米尔格朗还是科莱因菲尔德？在科莱因菲尔德写下她的评论后不久，新的证据出现了。邓肯 · 瓦茨教授和他的同事做了科莱因菲尔德原本想做的事——他们组织了一场大规模的电子邮件实验来重新检验“小世界”的假说。志愿者们在线注册，从 13 个国家的 18 位目标人物中随机指定一位作为联系目标。这些目标包括常春藤联盟大学的教授、爱沙尼亚的档案保管员、印度的顾问和澳大利亚的警察。参与者被要求将信息发给一位熟人，而这个人要比他们更接近目标人物。

整体而言，结果支持了米尔格朗和“小世界”的论文。给人留下深刻印象的是，在启动的 24 163 个信息链中，仅有 384 个是完成的（成功率仅有 1.6%）。完成的信息链中，平均长度为 4.05 个中转人，这是非常短的。研究者费尽心力地去研究为何有这么多的信息链没有完成。他们总结道，信息链中断不仅仅是因为困难太大以致无法送达目标，或者因为合适的联系并不存在，更因为参与者缺乏兴趣或不愿意参与。之所以得出这一结论，是因为他们作了直接调查：没有转发消息的参与者在一周后会被问及他们没有参与的原因。“只有不到 0.3%的人说他们想不出一位合适的接收人，这暗示并不是

因为困难，而是参与者缺少兴趣或主动性。这才是信息链中断的主要原因”。

另外一个有趣的发现是，在完成的信息链中，有接近一半是发给了 18 个目标人物中的常春藤大学教授。事实上，85%的发件人受过高等教育，超过一半的人是美国人，所以看起来似乎多数发信者都认为联系到他没有什么困难。研究者相信，教授的“真实”可接近性与其他目标人物相比“没有什么不同”，但预计可以联系到他的想法鼓励了参与者们这么做。研究者们总结道，“网络结构并不意味着一切”，网络中人们的主观能动性也会产生影响。如果某人相信他可以联系到目标人物，那么他就真的能够做到。

所以，瓦茨和他的同事们在很大程度上验证了“小世界”的想法。首先，他的再次测试让我们不再纠缠于米尔格朗实验的低响应率。事实上，与瓦茨的研究相比，米尔格朗研究中的响应率要高得多，期望没有报酬的志愿者非常积极地完成每一个信息链是不现实的。在任何情况下，一个不完整的链条并不能证明联系不存在，只是这种联系没有被发现或使用。

至于米尔格朗研究的样本大小问题，我们重新审视所有的证据，认为它们是令人满意的——在 64 个完成的信息链中，平均信息链长度是 5.2 个中转人。瓦茨的研究也证实了这一点，在 384 个完成的信息链中，平均信息链长度为 7。这一数字虽然大一点，但考虑到米尔格朗实验的中转人都在美国，而这个实验的信息链是国际性的，可以认为二者的结论较为接近。

接着，研究者找到了容易的方法来产生大样本。2008 年，埃里克 · 霍维茨和朱雷 · 莱斯科韦茨完成了微软的MSN项目。他们可以便利地调用一个庞大的个人对话的数据库——2006 年 6 月，在 1.8 亿人之间共有 300 亿条微软

即时信息沟通。凭借信息发送者和接收者之间的完整地图，研究人员就能够计算出全部1.8亿人的“分隔程度”。

你认为平均的“分隔程度”是多少？6这个魔法数字再次发挥作用——准确地说，是6.6。

“对我来说，这是非常让人震惊的，”霍维茨说道，“我们的发现表明，对人类来说确实存在社会关系常数。人们曾经有过怀疑，我们也有类似的想法。但我们看到在一个非常大的数量级上，这个构想绝不仅仅是传说。”

但有一点意外，结果显示并不是每个人都能很好地被联系到。在数据库的联系人中，接近80%的人可以通过7个或更少的环节联系到，但有些人则需要29个环节才能联系上。所以，在1.8亿发送即时信息的人中，大部分人生活在一个小世界里，但有超过20%的人不是这样。一些可怜的人艰难地尝试通过互联网和即时信息联系他人，却明显地被网络空间的其他居民所孤立。

那又怎么样？如果我们生活在一个小世界，这意味着什么？我们又如何从中获益？

对小世界意味着什么、不意味着什么有现实的认识，这是非常重要的。我们离总统或总理只有很少的几个台阶，这并不意味着他会邀请我们去品茶。斯坦利·米尔格朗在他的论文中说道，5听起来是个很小的数字，但在这个实验中却可能对人产生误导。它真正的含义是“5个熟人圈”的距离。几乎每个美国人与纳尔逊·洛克菲勒之间都只有几个熟人的距离，但他们中没有几个人的生活与洛克菲勒的生活有关系。“即使在一个小世界里，”米尔格朗说道，“地理意义和社会意义上的差别还是很重要的。”

稍后我们将看到，许多人仍然保持着相对与世隔绝的状态——由于地域偏远、贫穷或者缺少社会联系。

或者简单地说，没有感觉到自己是一个小世界的一部分。从感觉的意义上，如果我们认为世界是小的，那么它就是小的。在瓦茨的电子邮件实验中，大学教授收到了大部分的信息链，这是因为人们觉得可以联系到他。如果我们相信我们的努力会成功，我们就会去尝试进行联系。这是一个良性循环，因为如果我们作出联系的尝试，这些尝试很有可能会成功。几乎与所有人的联系都要比我们想象的容易得多，主要的障碍存在于我们的头脑中。

为什么生活在一个小的、有着更多联系的世界会更好？考虑两种极端的情况。第一，你是一名隐士。第二，你认识世界上的每个人。哪种生活会更富有、更有趣、有更多的机会呢？

从历史角度来看这个问题会有所帮助。想象你的一生都待在一个洞穴中，只认识几个同类的洞穴人。在整个星球上，可能有几百万个其他的洞穴和上千万人，但他们与你完全不相关，因为你不能接触到他们。出了你自己的洞穴，没有合同存在，没有贸易发生，没有共享的知识，也没有朋友。洞穴外面是一个巨大的、未知的和充满禁忌的世界。那么洞穴里面有什么呢？与世隔绝、贫穷、危险。

现在，设想用新的联系技术将洞穴人联系起来——道路、浏览器、商人、自行车、汽车、火车、飞机、电话、跨洞穴的视频会议、洞穴网络空间。一个小世界，彼此联系、分工专业、相互依存，在每个方面都存在着无限的可能。

类似的事情曾经在历史上发生过。三千多年前，长途旅行是不可能的事

情，因为极不方便、费用高昂并且充满危险。因此你一生中只会遇到很少的人。随后，希腊人和罗马人传播知识，建设新城，从事贸易，增加航运，修建道路，最终在整个地中海地区统一了宗教信仰并以此闻名于世。历史向前迈进了两大步。

然而，公元3世纪，罗马帝国开始崩溃。历史后退了一步。在黑暗时代，许多欧洲的城镇和城市彼此间失去了联系。沟通中断了。之后，要感谢波斯入侵者和学者，希腊的知识被重新发掘，网络被重新连接——道路、教堂、修道院、大学、商人、探险家、艺术家和建筑师，甚至洲际航行、征服和移民。历史又前进了三步。这个世界变得联系日益紧密，先是包括王室家族、贵族、教会领袖和其他知识分子、商人与金融家的少数精英群体，后来发展到工业资本家，并最终推广到普通的平民百姓。在每个历史阶段，能够与外界保持最好联系的人，就掌握了接触各种有价值信息的特权，就会过上更加富有、更加充实而且更为有益的生活。

我们幸运地成为历史的受益者。今天，世界变小了，我们的机会变大了。

但米尔格朗告诉我们其他非常重要的事。在任何时间点，有些人会比其他人与外界有更好的联系，而且是好得多的联系。所以，他们的世界要小得多。

在64份送到波士顿股票经纪人的文件夹中，有接近一半是来自3个最后的“出口”。16份通过雅各布先生到达经纪人手中，而雅各布是雪伦市一位卖衣服的小贩。米尔格朗说，经纪人很震惊，雅各布竟然在他所有的关系中发挥最重要的作用。我们几乎可以想象出，经纪人正皱着鼻子，因为社交要人竟然只是一名店员（或许他是犹太人，还是同性恋，如果米尔格朗的文章

可以信马由缰地提到这一点）。或许令这位经纪人感到稍许欣慰的是，有 10 份文件夹是来自他的同事琼斯先生，另外 5 份来自一位同行经纪人布朗先生。米尔格朗将这 3 个关键“出口”称为“社交明星”——能使社会变得小得多的人。他注意到明星经常在不同的维度上起作用——例如，在本案例中，雅各布的社会关系集中在雪伦市，表现在地域性上，而琼斯和布朗的社会关系则体现在专业性上。

本书的一个重要主题就是，与绝大多数人相比，总有一些人有着特别大的社会影响力。这些人就是我们所说的“人脉王”。他们处于有特权的地位。因为与外界有更多的联系，所以他们有更多机会、更早地接触到具有潜在价值的信息。人脉王的身份可能会让我们大吃一惊——就像店员的重要性震惊了股票经纪人一样——但他们是今日的精英，是被最多联系到的社会成员。

这是小世界的关键点。与前几代人相比，我们从更多的联系中受益。而且，对我们中的大多数人而言，依托潜在的关系架构，可以使众多的人获得远超过自身限制的知识和机会。与此同时，作为人脉王，他们会比其他人获得更多的收益，并且传播这种收益。

然而，更多的联系远不如正确的联系重要。这使我们找到一个比小世界更有力、也更为有用的发现——弱联系的力量。

第三章

近亲不如远邻：弱联系的力量

人类接触与自己相异的人，了解到他们所不熟悉的思想和行为模式……无论怎样评价其重要性都不为过。

——约翰·斯图亚特·穆勒

罗宾·菲尔德37岁时意识到还没有完全实现自己的目标。他做了所有正确的事：在远东的怡和洋行找到第一份很棒的工作；在法国的欧洲工商管理学院求学；在LEK成为一位很成功的经理，而我是这家咨询公司的合伙人。我对罗宾非常信任，我们一起创立了“战略风险投资”，买进业绩不佳的公司，将它们扭亏为盈。但我们没有找到合适的目标，耗光了时间和金钱。罗宾在财务上独立的目标，似乎越来越渺茫了。

然而，他成功了。在一年的时间里，我们对Filofax公司注入新的资金并加强管理。这是一家个人组建的公司。它当时价值极低，公司现金流为负，濒临破产。在两年时间内，罗宾将它扭亏为盈。当我们卖掉它时，其收入、赢利和现金流都达到了历史高点——投资者赚了7倍的钱。罗宾树立了转型专家的声誉，并得到了经济独立所需要的钱。Filofax改变了他的生活，使他能够在完成一些令人愉快的商业项目的同时，继续从事他热爱的航海活动。

这些令生活改变的事件是如何发生的呢？是通过一系列的意外，通过同罗宾和我都不太熟悉的人打交道做成的。当我告诉罗宾，我正在写一本有关从“弱联系”——就是这种或那种熟人——中获得有价值信息的书时，他立刻说：“你要写Filofax的事情，一定要写。”

“嗯，或许吧，”我说，因为我已经忘记了这家公司是如何走进我们生活的，“记得提醒我它是如何开始的。”

说起来容易做起来难。“好……的，”他嘟囔着，拉长了音，显然是在争取思考的时间，“有个苏格兰会计叫……他叫什么名字来着？”

我们花了五分钟，终于想起桑迪·布莱克这个名字。

“我与桑迪有点熟，”罗宾继续说道，“我在3i（一家私募集团）见到他。我试图向他推销一些咨询服务。快要结束的时候，他偶然提到敏特尔（一家市场研究机构）要被出售。你还记得，桑迪介绍我们认识了敏特尔的负责人彼得·克劳沙尔。彼得介绍我们认识了那个卷毛的家伙史蒂夫·苏阿米，他掌管敏特尔的咨询部。而史蒂夫的客户之一是戴维·科林根，他是Filofax的主席。史蒂夫介绍我认识了戴维。这就是事情发生的全部经过。”

“想想发生的所有这些奇遇，”罗宾总结道，“这使我的生活完全不同了。但如果我完全不认识桑迪呢？如果他没有取消午餐，转而邀请我见面呢？如果他没有提到敏特尔呢——那对他可不是什么重要的事啊。如果他没有介绍我们认识彼得，彼得没有介绍我们认识史蒂夫呢？如果史蒂夫的咨询公司没有为戴维·科林根工作，如果你没有被介绍给戴维呢？这些机会与所有的可能性相比，一定只有几千分之一的概率。在这个过程中遇到的人开始时都不是亲密的朋友，或者说仅仅是偶尔碰到的熟人。”

如果你还没有发现弱联系——或许是最容易被忽视的网络要素——的力量，那么你要注意了。让我们来看看弱联系的概念是如何产生的，网络科学家又为什么认为它们如此重要。

用好弱联系：互联网时代的成功法则

在1965年拿到普林斯顿大学历史学位后，马克·格兰诺维特转向社会学研究，前往哈佛攻读博士学位。他竭尽全力去完成一篇具有很高可读性的论文，并尤其喜欢“弱联系的力量”这个标题。几个月后，他很难再高兴起来，因为他的论文被拒绝出版。

又过了四年，这篇论文才付印。但格兰诺维特笑到了最后。许多专家认为“弱联系”是社会学有史以来最有洞察力的概念之一。现在，作为斯坦福大学一位德高望重的教授，格兰诺维特获得了数不清的荣誉学位。

他的设想是将“强联系”的作用效果与“弱联系”进行对比。强联系是

与亲密朋友和家人之间的关系，而弱联系则是非常偶然、零星、未经计划和短暂的接触。他的核心观点——弱联系往往要比强联系有价值得多——初看起来令人费解。按格兰诺维特的说法，我们花很少时间认识的人却往往要比我们每天见到、关系密切而且主动愿意帮助我们的人有用得多。他还主张，对社会而言，熟人或陌生人之间的弱联系要比友谊一类的强联系更为重要。这又是怎么一回事呢？

简单地说，他的见解如下。与我们类似，我们的亲密朋友往往主要在同一个社交圈内活动。亲密的朋友构成了一个紧密的网络，格兰诺维特称之为“紧密圈子的社会结构”，其中的大多数人彼此认识并分享相同的信息。每个人还有一个熟人圈子，其中只有几个人是互相认识的。每个熟人与一群分享信息的朋友接触。因此，个人与熟人之间的弱联系“不仅仅是不重要的熟人关系，而是两个由亲密朋友构成的紧密圈子间的重要桥梁……那么，只有很少弱联系的人将无法获悉来自社会系统遥远地方的信息，只限于知道本地的新闻和亲密朋友的观点”。

信息要从一个群体传播到遥远的——无论是社会意义上还是物理意义上——另一群体，唯一的办法就是通过桥梁来连接两个不同的人或不同的世界。根据定义，这种联系属于弱联系而不是强联系。正如格兰诺维特在他最初的论文中所写的，“这意味着，任何东西，无论是传播给大众，还是跨越大的社会距离，都要通过弱联系——而不是强联系——来进行”。如果去掉了弱联系——就像这些桥梁被炸掉了一样，将比强联系消失更加不利于信息的传播。如果弱联系的桥梁不存在了，新的想法就会被禁锢或传播得非常缓慢，

科学将会被束缚，而社会分化将会永存。

近亲不如远邻：互联网时代的成功法则

为了得到有用的新想法或信息，我们必须超越眼前的圈子，与社会系统内关系疏远的部分联系。唯一的办法是通过弱联系，也只有弱联系才能充当不同联系枢纽之间的桥梁。

格兰诺维特见解的实质是在彼此不太熟悉的人之间社会多样化联系的价值。如果你仔细思考几分钟，就会发现这个理论是毋庸置疑的。如果不存在弱联系，我们会像祖先那样生活在小部落里，彼此完全隔绝开来，只有几个关系紧密的家庭成员和邻居帮助我们勉强维持生计。弱联系将孤立的联系枢纽或个人连接起来，创造出相互关联的微妙关系，将社会联系起来。

然后，格兰诺维特研究了几乎人人感兴趣的事——如何找到一份工作。他询问最近更换工作的管理人员、技术人员和其他专业人员，他们是如何得到新的职位信息的。结果发现人际交往在找工作方面起着至关重要的作用。与直接的正式申请相比，更多的工作是通过这种方式找到的，而最好的工作——那些享有最高工资和良好声誉的工作——通常是通过个人关系得到的。善于运用弱联系的求职者们不太可能会失业。

我们可能预计，与偶然遇到的熟人相比，朋友和家庭在帮助我们找到更好的工作方面会更重要，但我们极有可能是错的。格兰诺维特了解到，六个

网络用户中仅有一个人是通过家庭或朋友找到工作的；其余的人则借助现在或以前的工作中结识的熟人，他们仅仅是偶尔遇到或很少碰面。

令格兰诺维特尤为吃惊的是，所有的工作中，有超过四分之一的工作是通过几乎素未谋面的联系人获得的：

> 在许多情况下，这类联系仅仅与现有联系网络稍微相关，比如昔日的大学朋友或先前的同事或者雇主，和他们仅仅保持着零星的联系。通常，这样的联系在刚建立的时候并不是很稳固。对于与工作相关的联系，受访者几乎无一例外地表示，他们从来没有在非工作的环境中见面。这类关系是通过偶然的会面或共同的朋友建立的。值得注意的是，人们经常从已经淡忘的人那里获得重要的信息。

怎么会这样？要知道家人和朋友是如此易于借助，而且他们有更强烈的动机来帮助求职者。格兰诺维特解释说，这个明显的矛盾是因为重要信息适合远距离的接触：熟人们游走于不同的圈子，因此他们拥有我们所不掌握的工作信息。获得新工作的最好方式是通过一个关系疏远的熟人、通过一位来自不同世界的人来寻找。格兰诺维特说，重要的职业转换机会——从一个工作世界跳到另一个工作世界——大体上是与我们在不同世界所拥有的联系人数量成正比的。

他引用了戴维·M的例子。戴维在一所当地大学毕业后从事营销方面的工作，后来成为布鲁克林·道奇棒球场的食品特许经营经理。几年后他在马萨诸塞州开了一家餐馆。五年后，一位顾客在入门处的售酒执照上看到戴

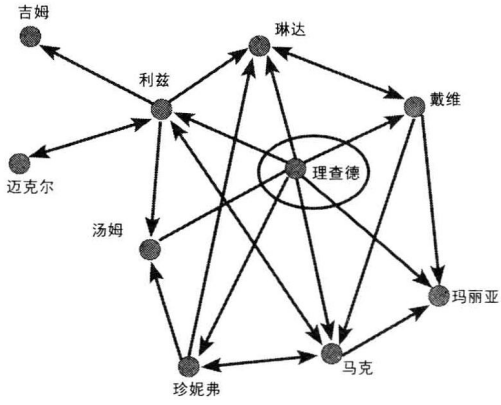
维·M的名字，就问戴维是否是他27年前上大学时所认识的那个戴维。他们那时是点头之交，不是很熟。他们攀谈起来，自此之后这位朋友经常前来用餐。这位朋友在马萨诸塞州负责一个很大的、非公开运作的社会福利项目，认为戴维·M能够运营他的规划之一——为残疾工人提供再培训，尽管他缺少在该领域工作的资质和经验。经过几个月的讨论，戴维接受了这份工作，并且做出了非常好的业绩。

看起来，在找工作和其他满足生活需要的问题上，我们接触的网络越多——即使是非常松散的网络，我们得偿所愿的可能性就越大。有时，网络没有一定之规，它就躲在我们鼻子底下。

埃隆和金博尔·穆斯克是硅谷的两位准企业家。他们计划创建名为Zip2的网络技术公司。“我们有一个好的故事，一个好的产品，一个好的团队。一切就位。”金博尔说。只有一个小麻烦——他们没有筹到钱。他们接触的风险投资家中没有人感兴趣。

他们彼此鼓励，如果风险投资家不认可它，我们将设法从天使投资人那里募集资金——他们可都是富得流油的人。事实上，他们找到一位狂热的电脑迷为他们提供了资金。但在努力几个月后，他们又走投无路了。当他们想要放弃的时候，他们的房东太太问是否遇到了什么麻烦。男孩们解释了他们的困境，心想能得到的不过是茶点和同情而已。

但是，房东太太给了他们更好的东西。她介绍了一位富有的朋友给他们认识，他同意投资。投入的资金足以使业务继续运营。然而，几个月之后，他们又因资金短缺而四处寻找风险投资家。这次可没有那么好运了。



后来，一位临时销售员获悉公司需要钱，就介绍了一位做风险投资的熟人给他们。不久后，Zip2 获得了数百万美元的发展资金，创业成功。

金博尔 · 穆斯克比其他人更了解这个故事的寓意："一些你认为不能帮你的人却以让你难以置信的方式知道谁能帮助你。"

你有没有想过，全世界的青少年和更小的孩子是如何学会最新的流行文化知识、性知识和攻击性幽默的？如今很容易说出的答案是互联网。但这在网络空间出现前就已经存在了。早在 1979 年，社会学家加里 · 法恩和沙里尔 · 克莱曼发现了同样的现象并就此发问——在全美和全世界范围内，这么多从未谋面的孩子，他们究竟是如何形成一套共有的态度和知识呢？他们通过弱联系找到了答案：

> 孩子们的知识在遥远距离中的传播速度证实了弱联系的作用。除了学校中的同龄群体，具有地理流动性的孩子可以与很多英里外的人保持友谊关系。一个例子就是孩提时代课余时间找的笔友……类似的……远房的表亲……可以提供一种机制，依靠文化传统来消除地域上的缝隙。

显然，在互联网时代，更容易建立这些弱联系——对流行的痴迷几乎立

刻蔓延，各地的青年文化变得越来越同一化。对种族、同性恋和许多其他亚文化来说，都是如此。

研究者还发现，在许多意想不到的地方，弱联系会比强联系发挥更大的力量。想象合作农场的场景。你可能认为强指令链比非正式、偶然的联系发挥更大影响力。然而，社会学家加布里埃尔·韦曼的发现与之相反。他驳斥了“合作农场中的法则必须是强联系”的传统观点，并证明弱联系要重要得多；他发现广泛散播的谣言对特立独行、标新立异的行为是一种约束，而且比面对面的反馈要有效得多。

弱联系理论至少可以追溯到160年前维多利亚时期的学者约翰·斯图亚特·穆勒。就像本章开头所引用的，他在1848年写道，对于人们来说，遇到“与自己相异的人，了解到他们所不熟悉的思想和行为模式”，具有极大的价值。在写下这些话时，国际贸易正迅猛发展、快速崛起，他当时思考的主要是与外国人的交往。实际上，和同时代全球化的鼓吹者一样，他对贸易扩张怀有同样的狂热（和憧憬）。

现代的商业就是过去的战争，其主要动力是联系接触（不同的人）。正是商业加强和扩大了个人利益（我们称之为弱联系及其收益），使战争很快变得过时，因为二者是天然的对立面……迅速增长的国际贸易……是世界和平的主要保障。

在一个多世纪后，美国社会学家罗斯·科泽尔发展了穆勒的观点，就与各类人打交道的价值进行研究。1975年，在“情商”概念风靡之前很久，她比较研究了两类人，一类人深陷于强联系的社区，另一类人则

拥有广泛的弱联系。她观察到，交往中主要是强联系的人“可能从未意识到这样一个事实，他们的生活不仅仅依赖于发生在团体内部的事情，还受到他们所未察觉因而无法控制的力量的影响”。强联系“可能妨碍了个人认清自身的角色，处理与外部复杂世界的关系。事实上，强联系有明显的弱点”。

相比之下，有着广泛弱联系的人易于表现出更强的个人主义倾向。科泽尔说，在与不同世界的交往中，需要“在与他人（包括自己本人）交往的角色匹配中，将自己置于想象中的各个角色位置的能力”。因此，弱联系会成为“个人自治的温床”。同理心创造出“智力上的灵活性和自我驱动性”——这使我们在不同情境下因地制宜，择机而动。

科泽尔认为，矛盾的是，当与期望和意见同我们相左的人打交道时，我们会发现自己的导向和独特的内心看法。你是否曾经言不由衷或有所掩饰，只是为了与某些观点大相径庭的人交往？根据科泽尔的说法，这并不是坏事。它使我们与其他人沟通，并对我们有利。当某些人将他们对世界的看法强加到我们头上时，我们会更加清楚自己真实的态度和观点。我们开始意识到自己有多少想法是不假思索地从我们的父母或朋友那里获取的。我们将真正相信的事情同并不相信的事情区分开来，这使我们了解自己内心的想法，明确我们是什么样的人。相反，不能将不同的世界调和起来的人，最终可能只是简单地复制他们的家庭、社会和朋友圈的人格特点。

通过发展与其他世界的各种联系，我们“聚焦”和深化我们的人格。换

句话说，情商可以通过弱联系来刻意地加以培养。

还记得第二章中斯坦利·米尔格朗的小世界实验吗？你认为最成功的联系链——就是那些完成的环节最短的联系链——主要是由强联系（朋友和家庭）还是偶然的熟人（弱联系）构成？研究者们不止一次地发现，当人们要联系不同世界的目标时，弱联系的作用要远远超过强联系。

为什么会这样？这表明我们容易过度地依赖我们的家人和朋友，而没有充分借助我们不太熟悉的人。这是一个可以理解的反射行为，而我们均受其影响。当然，求助于一位亲密的朋友要比求助于一位刚认识的人容易得多。但是，如果需要从一个远距离目标那里获得一份文件，那些我们不太熟悉的人会比我们亲近的人更能帮助我们。

乍看起来，这似乎很奇怪：我们的朋友更愿意帮助我们，可他们的表现却很差劲。但当你明白其中的含义时，这是真正“醍醐灌顶”的时刻。为了便于讨论，我们假定朋友帮助我们的意愿是熟人的3倍。使用小世界实验作为指导，我们发现，在帮助我们完成困难任务时，熟人的作用要比朋友大3倍。在那个情境下，熟人在提供我们需要的关系或有用的信息方面，要比朋友强9倍。当然，“9倍”只是一个猜测——可能是5倍，或者10倍，或者20倍。但即使这种粗略的估计，也表明熟人在帮助我们获得“远距离”信息方面的优越性。熟人可贵的一点还在于，我们认识的熟人要比朋友多得多。某些时候，熟人能够出乎意料地提供我们所不了解的信息——我们甚至都忘记了这个熟人的存在！来自外围的力量是巨大的，所以我们的外围越大——我们能进入的世界范围越宽广——我们潜在的洞察

力就越强。

为什么我们在寻求帮助时愿意舍远求近呢？生物学家E·O·威尔逊给出了一个能自圆其说、妙趣横生的解释：

> 人类的大脑在进化中明显地从感性上将自身局限在一小块地域、有限的亲人和未来两三代人身上……天然地，我们倾向于忽略来自远方、不需检验的可能性……这部分是直接源于旧石器时代的遗传。几十万年来，那些在很小的亲戚和朋友圈中为短期收益而忙碌的人，会活得更久，并留下更多的后代。

因此，在当今的小世界中，我们自然而然地倾向于按照减少机会的方式去活动。当我们试图请求朋友帮助时，我们所选择的对象可能只是愿意帮忙，但不是最适合做这项工作的人。相反，如果我们甄别所有关系，与具备不同知识的人联系，我们通常会找到合适的人。谁更可能告诉你新鲜神奇的度假地——是你最好的朋友（他喜欢的地方你可能已经去过），还是在列车上与你闲聊的一位到处闯荡的旅行者？我们中大多数人所拥有的弱联系要比强联系多得多。不论过去还是现在，我们有着一张无形的关系网——社会学家估计大多数人认识的人在500到3 000之间。所以，我们不需要花什么力气就可以有意地经营更多的弱联系，打开通向新世界的窗口。尽管大多数偶然认识的熟人不会改善我们的生活，但其中一些却可能会——而且往往是在我们没抱什么期望的时候。

为什么成功人士更善于把握弱联系

你的世界是有序的、随机的还是微小的呢？

在我们成长时，我们的世界是有序的。至少直到青少年时期，我们的世界主要是由父母和朋友这类强联系构成的。我们生活在一个结构化、井然有序的世界里，偶尔遇到的熟人很少。我们与周围的人有着很好的联系，并在很大程度上与其余的世界相隔绝。

直到17岁的时候，我的世界依然是结构化的。在此之前，对我的生活产生影响的几乎都是强联系——我的家庭、学校中的朋友和邻居。在我中学毕业后，就像那时的许多孩子一样，我花了四个月前往欧洲游历。我最要好的朋友雷以前曾经去过，我想邀请他一同前往，但他很明智地拒绝了。他说他看到太多的朋友一起去旅行，到最后却彼此无话可说了。所以我只好独自踏上行程。

这次旅行与我先前结构化的世界完全相反。为了生存，我不得不每天与几十个陌生人打交道，主动地结交各色人等，如卡车司机、当地人和同样的旅行者。这是真正的随机世界。每天出发时，我不知道会在哪里落脚，或者会遇到谁。我遇到过头发斑白的西班牙农民；意大利的野男孩；醉醺醺的德国嬉皮士，他们开车让人胆战心惊；告诉我非常喜欢美国和英国的希腊人；三个澳大利亚女孩，她们驾驶一辆Mini汽车，在两年时间里穿越数不清的国家，用一生去享受文化和比萨饼的盛宴；一个想移民英国的东欧避难者；一位来自前南斯拉夫的穆斯林旅行推销员；狡猾的美国同性恋者，他们救了我

一命，还问我是否曾为“同志”问题所困扰；还有一位上了年纪的多情的法国女士，她住在里维埃拉的一座豪华乡间别墅里。我遇到的这些人都是弱联系，串成了无尽的链条，其结构是极其脆弱而短暂的。当然，这是一个网络，而在这四个月中，基本上没有联系枢纽和强联系。

不久之后，我上了大学。在这里，我的生活既不是结构化的，也不是随机的，而是二者兼有的。我同少数人建立了强联系——朋友、导师、爱人，和他们在一起的生活与工作是非常结构化的。我也遇到很多偶然结识的熟人，并同其中几十人乃至上百人保持着弱联系。我参加了许多不同的群体——扑克牌玩家、马克思主义者、保守党人、网球选手、学生政客、癔君子、派对浪子、辩论家、酗酒者、严肃的历史学家、音乐爱好者。大学是一个小世界——我属于很少的几个紧密团体，除了这些朋友之外还与不同的群体有着广泛的弱联系。

在一年时间内，我从一个结构化的世界走进了一个随机的小世界中。康奈尔大学的物理学家邓肯 · 瓦茨和史蒂文 · 斯托加茨后来描述和分析的三种类型的网络，与之非常相像。当然，他们既不知道我早年的生活经历，也不会关心这些。但他们的成果与我的三种网络类型有着异曲同工之处。

这项探索性研究开始于 1996 年。瓦茨和斯托加茨使用计算机建模，研究不同类型网络之间的关系。简单地说，假定它们构建的世界是由 1 000 个安排有序、彼此连接的节点构成——可以把这些节点想象成人——这代表着一个高度结构化和族群化的大世界。构建的方法是，将这些节点设置在一个大圆环上，每个节点只与它左右两侧紧临的 5 个节点相连，这样共有 5 000 条

联系。他们称之为规则网络，这与我所说的结构性网络非常接近。规则网络是高度族群化的，因为每个节点只与它紧临的 10 个节点相连，而不与任何远距离的节点相连。在这样的设置中，平均而言，每个节点与其他 999 个节点连接关系很远——结果是分隔程度很高。瓦茨和斯托加茨的模型构建了一个经典的、有序的、结构化的、族群化的世界，其中强联系占主要地位，这与我们成人后的世界非常接近。

然后，研究人员构建了与之相反的随机网络。假定圆环还是由 1 000 个节点、5 000 条联系构成，但这些联系是随机选择、任意方向的，因此在相邻节点之间的联系要少得多。换句话说，本地的族群将会变弱，将不存在彼此之间紧密联系的节点组。与规则网络相比，瓦茨和斯托加茨发现在随机网络中，平均而言所有节点连接得更好——不仅是本地的群组（除非碰运气，但这几乎不会发生），还包括通过很少中间环节而连接的其他 999 个节点——这意味着只有很低的分隔程度。添加点诗意色彩，这与我背包旅行的经历很相似——没有族群，只有一些随机的联系。

最后，物理学家构建了规则网络——除紧挨着的邻近节点，各节点间是彼此隔绝的——然后在节点之间添加随机连接，寻找规则网络变成随机网络的精确点——他们想知道需要增加多少随机联系。实际上非常快，他们就构建了兼具两者之长的第三类网络。回想一下，初始的规则网络有 5 000 条联系。如果增加 50 条新的随机联系——也就是仅增加 1%的联系，结果就大体上使全部节点彼此更好地联系起来。在这方面，新的网络与随机网络表现得同样好。在规则网络中，连接任意两个节点的平均环节数为 50；通过增加

1%的随机联系，所需的环节数（分隔程度）就减少为7。（而且，在后来的研究中，瓦茨和斯托加茨发现，不论是什么规模的网络，在一个规则网络中只增加5条随机连接，就可以减少一半的分隔程度。）而且，在所有例子中，新的网络还保留了高度族群化的优点。

瓦茨和斯托加茨将这种节点间高度族群化、连接紧密的新型网络称为小世界。这相当于我在大学的时光，获益于紧密的族群——如亲密朋友和结构化的工作——和与彼此分散、距离遥远群体的广泛联系。小世界网络似乎很容易产生，网络科学家们对此感到惊讶——无论是自然的还是人造的，从细胞中的分子到网络中的路由器——网络似乎自然而然地出现，或者有意识地将紧密族群的优点和网络中所有节点的连接顺畅地整合起来。

所以，如果你的世界在很大程度上是结构化的——你主要依靠大世界中的强联系生活，那么通过加入一些随机的连接、加入一些和你距离遥远的群体的弱联系，就会相对容易地将它变成一个小世界。您可以保留所有结构化的优势，保留所有亲密关系的巨大收益，保留来自特殊群体的回报——所有强联系的好处——同时还获得了从其他领域随机联系中所获得的新知识和洞察力。而且，你不必增加很多弱联系——假定他们通向与你自己世界不同的世界——就可以改进你的个人网络，大大增加你希望了解的有用的、实用性的信息。

同样，事实上还有另一种方式。如果你的强项是弱联系，但缺少志同道合、信守承诺和鼎力扶持的亲密朋友或小团体，那么你也能将你的随机世界转变为一个小世界。你可以与众多不同的群体和个人保持有效的关系——你

的随机弱联系，通过加入小的、令人惬意的族群来获益。

换句话说，在强联系和弱联系之间并没有均衡点。我们可以鱼与熊掌兼得。在兼有二者的小世界里，我们既有根基又游走四方，既井然有序又杂乱无章，既强调原则又思路灵活，既坚定执著又多方求证。诚然，以所得的实际结果论，强联系自有其短，弱联系自有其长；但对错综复杂的生活而言，二者结合无疑更佳。我们需要随机应变，对每种情况选用不同策略；因人而异，对朋友和熟人采取不同心态；泾渭分明，在我们的脑海中对两类联系中的不同角色有清楚的界定。我们不必强求把熟人变成朋友，除非我们真的想如此；我们也不应该期望从朋友那里得到各种信息和实际利益，这些在熟人圈子中可以不费吹灰之力获得。深厚的友谊和爱情就是奖赏，世界上其他人则为我们提供娱乐、启蒙、指导和互助。

瓦茨和斯托加茨研究的一个最终核心观点是，他们着重强调了小世界系统的不对称性——在所有情形下，少数随机的弱联系构建了小世界。并非所有联系都是同等重要的。真正有价值的联系，即那些在连接所有节点中发挥重要作用的联系，发生在距离遥远的群体之间。他们开拓性的尝试构成其他联系的基础——鲍劳巴希和阿尔伯特更明确地指出，包括与远方节点的联系在内，某些节点会远比其他所有节点更容易被连接。我们揭示的这个结论又回到斯坦利·米尔格朗那具有深邃洞察力的概念“社交明星”上来，正是这些人脉王使世界变小了。在人类和非人类的小世界中，一些大众化的枢纽使世界对每个人或每个事物来说变得更加紧密。

人脉王如此重要，却数量稀少。这解释了为何每次我们体验小世界时都

感到如此神奇。我们看不到全貌，只看见网络中自己的小天地和很少的强联系。我们几乎没有觉察到隐藏在我们周围的网络、潜在的弱联系，没有意识到所有这些连接可以为我们创造奇迹。同样，我们也没有意识到人脉王和他们为每个人所创造的价值。只有我们想不到的，但没有我们做不到的，人脉王有能力创造出数不清的捷径。

弱联系将人类连为整体。它们使世界不再分割为老死不相往来的小部落。它们提供了信息和社会润滑剂，将社会和全球联系在一起。没有这些，现代世界将会迅速停摆和消失。弱联系是强联系和紧密的当地族群的必要补充。千差万别的弱联系、强联系和网络枢纽赋予了网络以连贯性和力量，并使我们——个人意义和集体意义上——实现我们的潜能。

当连接的数量增加时，网络就会变得越来越有价值。计算机网络专家鲍勃·梅特卡夫提出了“梅特卡夫定律”，认为一个网络的价值约等于用户数量的平方。一部电话没有什么用处，因为你不能打给任何人。两部电话也好不到哪里去。根据梅特卡夫定律，只有当大多数人都有电话或电子邮箱时，网络才能改变社会。

现在，弱联系就有了一个重要的含义。当网络发展时，由于未被连接或连接较弱的枢纽彼此联系起来，弱联系相对于强联系的比例开始增加。即使很少的弱联系都会急剧增加连接的密度。相应地，对于社会和我们自身的生活来说，弱联系驱动网络价值呈指数增长。

这既令人好奇又十分精彩，因为弱联系——偶遇的熟人、以前的朋友和同事，以及我们每天遇到的陌生人——也是最容易形成和维护的网络元素。

弱联系是最轻盈、最缥缈、最散乱的网络连接形式。单独地看，它们跨越了巨大的社会、心理和物理距离。它们使你扩大了有效的网络，并为你的世界带来许多意想不到的有益接触和见解。通常情况下，弱联系是我们生活中最容易被忽视的、待发展的和低估的部分。

通常情况下，我们不知道或者忘记了弱联系对我们来说有多么重要：他们可能给我们介绍配偶、工作，或新的爱好，或者，更多的时候，某个偶然被介绍给我们的人又为我们介绍了别的人，而这个人可能给我们带来极大的帮助。我们可能忘了谁是这些连接，因为他们通常在后台，偶尔弹出为我们提供帮助，然后迅速淡出我们的脑海。只有在事后，我们才能真正体会到他们有多么重要。然而，如果我们培养众多弱联系，并随时接受他们的帮助，我们将有更多的“运气”。

我们在实践中如何使用弱联系呢？如果我们明确知道想要从接触中得到什么，那么一个电话甚至一封邮件就可以了。但弱联系的精髓在于，当我们不抱有期望时，它们是最有用的。这种缘分通常总是在私人会面时产生。实际上，通常是你不自觉地说出的话起到了帮助他人的效果。那么，就好像借助魔力，同样可以让他们说些什么来回馈你。这个过程是一个秘密。内容丰富、情感强烈并不可预知的私人会面，可以在几分钟的时间里，使事情完全超出我们的想象，让我们热情地去关注另一个人。这是不能被视频会议，乃至电话，更不用说邮件所代替的。在我们看来，它们都不是交流情感的媒介（因为它们一定会被误解）。面对面时，弱联系可以产生难以置信的强大力量，甚至改变我们生活的方向。虚拟联系可能是有效的，但它们几乎从未有过这

种力量，因为它们缺少微妙的细节和连贯的韵律。

我们将看到，成功人士是弱联系的卓越使用者和创造者。成功者具有在不同圈子中左右逢源的熟练技巧，善于理解貌似无关举动的含义，领会片鳞半爪的信息，从他们自己的世界中获得洞察力。他们拥有自我原则和很强的个人关系，这赋予其生活以意义，但他们也投入时间和精力去培养和保持众多的弱联系。简单地说，他们是人脉王，我们会遇到其中的几位。这些人将他们的成功建立在弱联系的基础上，但他们通常并没有意识到这一点。我们如何才能做到像他们那样呢？他们将提供很多具有实战性的想法。

第四章

找到你的人脉王：人脉王为何如此重要？

在每一个可能的活动领域……似乎都会出现一位社交明星。

——斯坦利 · 米尔格朗

如果你是一位20世纪下半叶的杰出数学家，某天你可能会听到从你家正门传来敲门声。来问候你的是一位面容憔悴、头发花白的男子，他戴着眼镜，身穿皱巴巴的西装。手提的箱子中装的几乎是他的全部财产，这位学院派流浪汉自信地走进你的家，并且宣称："我的头脑是开放的。"

这是个好消息。你正被邀请与世界上最伟大的大师级数学家一起工作。真的，你将不得不为他准备房间，二十四小时全天工作，因为他是用数不清的咖啡和安非他命做燃料来忘我工作的。这就是保罗 · 厄多斯全部的需求。

他是匈牙利人，在曼彻斯特大学获得博士学位，25 岁时成为普林斯顿大学的教授。最终，他离开了他的家，用余生去旅行，从一个校园到另一个校园，从合作者的家到学术会议，找出最有意思的问题和合作者。

当他 1996 年去世时，厄多斯成为有史以来最多产的数学论文作者——通常是合著者。最终，他著有 1 475 篇论文，共有 511 位合作者。他的贡献跨越多个领域，包括数论、组合论、概率论、数学分析，甚至网络科学，而这正是本书的源头所在。他赢得了很多奖项，但他最有价值的遗产可能是数学家们开始玩的游戏。他们互相询问："你的厄多斯数字是多少？"如果你和厄多斯一起合作发表文章，厄多斯数字为 1；如果你与某位曾与他合作的人一起发表文章，这一数字为 2；依此类推。数学家们习惯于刨根问底，有人最后算出厄多斯数字的中值为 5，平均值为 4.7——这真是数学的小世界。只通过一位非凡的人物，每个人就与其他每个人都建立了联系。这位人脉王借助一张巨大的流动网络促进了人类知识的发展。

在出售了他的小软件和媒体创业公司后，安德烈亚斯 · 迈耶休假一年去周游世界。他用相机记录下他的所见所感，并因此对摄影产生了兴趣。这种业余爱好，其创作和回味的过程是令人欣喜的，而它的社会交往功能——和他人找到情感的共鸣——则深深地吸引了他。安德烈亚斯开始将摄影视为一种表达和满足人的社交天性的主要手段，并一直坚信这个愿景会实现。通过这种业余爱好，他结交了很多要好的朋友和大量熟人，但更不寻常的是，他设计了一种让其他成千上万人建立友谊的方法。

在 20 世纪 90 年代末，当互联网兴起时，安德烈亚斯对网络有着深刻的

理解和体验。他很早就是网络迷，并懂得如何编写计算机代码。2000 年，在结束旅行回到德国科隆后，他开始考虑下一步做什么。他发现没有什么比他的新爱好更有前景了。他可以围绕摄影创立一个真正有震撼力的社交网络吗？

他创立了一家名为“摄影社区”的网站，在这里有兴趣的爱好者可以和真正的摄影家们一样展示他们最好的作品。网站旨在鼓励成员之间分享评论和建议。一个人能够展示的照片数量是有限制的，以确保展示行为的稀缺性和价值。成员们被鼓励彼此联系，去研究一个人的全部工作，选择和展示喜爱的作品，并进行提名和投票，使最好的作品进入精品廊。最重要的是，通过网站的公开日历，组织面对面的会议，比如研讨会、定期聚会和摄影探险活动。

摄影师们非常喜欢这个创意，网站稳步发展。志愿者主动地帮助新成员熟悉操作，大张旗鼓地宣传，帮忙做客户服务。就像是自己在掌管和运作这家网站一样。网站的氛围是追求品位，通过限制数量达到最好的效果。这里有着数量庞大的评论——平均每张照片有 10 条评论——所以它没有变成只是展示假日快照的仓库。成员们希望依靠同行的评价，使作品被提升到顶级画廊，从而在社区内赢得口碑。

然后，一些不寻常的事情发生了，特别是由于众所周知的原因——网络成为享受免费服务的乐园。最初，网站靠广告来维持运营，但在互联网泡沫破灭后，收入枯竭，网站开始赔钱。为了挽救业务，安德烈亚斯要求，如果成员想要展示更多的照片，他们需要付费。高级用户接受了，这成为公司延

续至今的赢利模式。

目前，“摄影社区”已成为德国摄影界的重要组成部分。如果你想结交真正的摄影家，你就要访问这家网站，因为他们都在那里。从流量上看，它是德国排名前 200 名的网站，每个月有 40 万新增用户和 500 万浏览者。但安德烈亚斯感到最值得骄傲的是：300 万张带有评论的图片、每年 3 000 次通过网络召集的现实聚会，以及他自己与同类爱好者之间无与伦比的联系。

在伦敦西南方 40 英里，下A30 公路主干道，沿着一条狭窄的乡间小路，来到杂乱的农场老屋间，你会见到彼得 · 哈丁。在阳光明媚的一天，当你走进工棚时，你会看到里面一片混乱，到处都是厚厚的灰尘和蛛网。在你面前是拆散了架的引擎、成堆的干橡胶带和褪了色的铬；只剩下外框的老爷车，像是被长久遗忘一旁的去了皮的机器怪兽。闪烁的荧光灯吸引你走进一座巨大的谷仓，这里稍微整洁一些。你的眼睛被吸引到一个亮闪闪的流线型金属物上。它看起来是新奇的外国货，带有异域情调和诱惑力。这是一辆 1957 年的奥里利亚B20，由蓝旗亚出品。蓝旗亚曾被称为意大利汽车界的贵妇，在 20 世纪中期设计和制作了一些极为华贵的GT汽车后，她的荣耀早已褪去。

彼得早先经营航空货运业务，但在 25 年前他辞职去追逐自己的理想。在花了三年时间修复他所赢得的奥里利亚之后，他发现修复这些车使他乐在其中。虽然他没有接受过正式的工程或机械训练，他还是在谷仓里开设了商店，而且几乎立刻就找到了买家。从此，他每天忙忙碌碌。工作时间不固定，车主需求五花八门，工作自然会很脏，谷仓在冬天会结冰，但彼得并不在乎这些。

在英格兰大约有70辆B20，经彼得维护的就超过了40辆。他的客户来自各行各业，并与他成为朋友。他们经常与他一起到法国或意大利出游。他介绍他们相互认识，他们也把朋友介绍给他。他连接着与汽车有关的很多事情——买家和卖家，拍卖者和销售商，车主和零部件供应商。他从不做广告或者使用网站，只是在他办公室的水壶边有台应答机。但如果你碰巧买到一辆这样的车，需要修理或保养，或者只是对它们感兴趣，在某天你会发现自己正走在下A30公路的狭窄乡间小路上。

彼得是一位专家级的人脉王，连接着由这类汽车所构成世界的每个环节。由于他统治着这个网络，所以他连接着其中的每个人和每件事。人们发现彼得并找到他，就像格雷格所做的那样。

当格雷格拜访即将离开时，或许是因为他的北美口音，彼得问他："你认识杰·雷诺这个家伙吗？"

"我当然知道他，"格雷格说，"除了是演艺圈的大腕外，他还是石油巨头。"

"哦，"彼得说，"看起来他是一个非常友善实在的人。有一天他给我打电话，我们聊得很投机。他对奥里利亚非常痴迷，渴望知道关于它们的每件事情。"接着，他又补充道："有人告诉我他做了一个脱口秀的节目。节目怎么样？"

保罗·厄多斯、安德烈亚斯·迈耶和彼得·哈丁都是各自世界的重要联系人。在每个知识学科、每座大学、每所学校、每个办公室、每个教会、每个足球或棒球联盟、每个行业或商业细分市场、每个小城镇和每个能够想

到的社会领域，都有一位或多位人脉王，他们似乎认识每个人，与每个人都有联系。

但还有另一种类型的人脉王。不是在特定的世界中联系他人，他们是不同世界之间联系的桥梁。

1999年，马尔科姆·格拉德威尔在《纽约客》上发表题为“洛伊丝·韦斯伯格的六度距离”的文章。这篇文章得到了高度的赞誉。他说，洛伊丝是一位“联系人”。她直到现在仍是芝加哥文化事务专员，但在她漫长的职业生涯中，她还参与了许多不同的团体，并同他们仍然保持着活跃的联系。她领导着芝加哥律师委员会；创办了一个名为“公园之友”的有影响力的社团；开了一家二手珠宝店；运作一个剧团；是市长哈罗德·华盛顿特别事务主管；开办了一家地下周报；致力于公共关系；在律师事务所工作；挽救了一条老铁路，使之免于倒闭；为一个跳蚤市场工作；策划芝加哥竞选活动；为上演的戏剧募集资金；还有——也许是最重要的——设立了著名的37号画廊项目，该项目每年使成千上万尚未就业的年轻人学会如何制作与销售艺术品和珠宝。孩子们还学习油画、雕塑、绘画、诗歌、服装与平面设计、表演和音乐。该项目已被推广到其他许多城市。

有一天，辛迪·米切尔在寒冷的芝加哥公园参加抗议活动，试图阻止公园管理处拖走一座卡尔·冯·林耐的雕像。洛伊丝恰巧开车经过，看到了混乱的场面，她询问辛迪这是怎么回事。然后，洛伊丝开车走了。稍后她说服两名《芝加哥论坛报》的记者联系辛迪，把她的抗议活动变成了一个大题材。辛迪最后在“公园之友”做了10年的总裁，与洛伊丝保持着密切的联系。许

多这样的人都成为洛伊丝的密友。格拉德威尔引述辛迪的话："几乎我现在所做的每件事和八九成的朋友都是因为她，因为那次不经意间的偶然会面……她那天要是早路过五分钟又会怎么样呢？"

洛伊丝认识公众活动家和政客、律师和跳蚤市场的商贩、家庭主妇和音乐家、演员和记者、自然爱好者和科幻小说作家、爵士乐手和知识分子、艺术家和地产开发商、志愿者和古玩店老板、演员和铁路迷。她的熟人三教九流，她从不错过介绍他们互相认识的机会。

如果你给"演员选派部"打电话，要求找到一位扮演典型的加拿大祖母的演员，他们可能会为你引荐埃莉诺·麦克米伦。乍看起来，她符合所有的要求：身高5英尺1英寸、戴着老花镜、花白的头发、苏格兰血统，她不愿谈及自己的年龄，但孙辈们会告诉你她与女王同年生人。她身体健康，只是背有点驼，心脏有点问题。她是一位著名的外科整形医生的遗孀，大部分时间在靠近多伦多的安卡斯特和马斯科卡湖之间度过。马斯科卡湖位于安大略的乡间，那里一个多世纪前就是加拿大和美国富人避暑的地方。

埃莉诺是出生在两次世界大战之间的那一代人，带着时代的烙印。她保守而节俭，即使剩下一丁点食物，她都会保存起来，直到变质。她似乎建立了很多东西的战略储备。她待人细心，在信任别人之前要仔细评估。即便如此，她去过世界很多地方，乘坐巴士去伊朗、马里、缅甸等地观光。她并不只是一位家庭主妇或者垂垂老者，还是一位前生物学家，乐于向孙辈们展示她捕蛇的技巧。她还喜欢在高速路上兜风——没人敢告诉她该开慢点。

她还与拉斯塔法理教徒保持来往。

你看，埃莉诺是连接着两个世界的桥梁，一边是安卡斯特，另一边是西印度的卡利亚库岛，那里早先一直是走私者的天堂。每个冬天她都飞到巴巴多斯，然后登上八人座的“布里顿-诺曼海岛人”飞机，降落在格林纳达卡利亚库岛的小机场跑道上，那里四周通常都是正在吃草的牲口。一辆当地的小巴士载着她在20分钟里穿越小岛，通过希尔斯伯勒的村庄，在那里她会去问候老朋友库斯伯特·斯奈格和巴纳芭丝·奎格蕾，顺便躲开当地的小偷。她的目的地是一座与世隔绝的别墅，那里只有一条小路相通。鬣蜥在树上爬，毛驴在叫，院子外面加勒比海在闪烁着微光。这里回到希尔斯伯勒大约有3英里，但到博格斯只有几分钟的路。博格斯是一个极小的村庄，只有些一两个房间的小窝棚。有一些房间通了电，有几个房间住着留着长辫、睡眼惺忪的拉斯塔法理教徒。他们种植蔬菜，养殖山羊和小鸡……还有吸食大麻。

博格斯的每个人都认识这位住在树林里的老太太。当她经过时，孩子们喊她的名字，并且多年来经常去拜访她。利维·托马斯小的时候也常去看她。利维有着中量级拳击选手的身材，扎着满头的小辫，第一眼看上去有点吓人，但他是你见过的最绅士的人之一。他总是静静地坐在埃莉诺的沙发上几个小时，浏览描述加拿大生活的旧书，看看其中的图片。

也许是这些照片使利维希望去加拿大。他终于到了那里，与亲戚待在一起，他找到两份厨房的工作，干得很辛苦。挣钱总是好的。当他的旅游签证到期后，他借了表亲的身份证。有一天警察来找他的表亲，认出利维不是他们要找的人，但仍然因为逾期居留而起诉了他。在多伦多以暴力闻名的唐监狱关了30天后，他的刑期又被延长到6个月，因为警察弄丢了他的护

照——没有护照警察便不能将他驱逐出境，但也不能放了他，因为他正在等待被遣返。没有指控，没有法律代表。不负责任的工作人员也没做什么来解决问题，尽管他们承认他们把护照放错了地方。

埃莉诺听说利维的困境后就投入了战斗。由于在漠不关心的官员那里一无所获，她设法联系到了格林纳达的主教。一位牧师找到了利维的出生证明并把它传真到加拿大。几天后，利维被遣返，但你一定纳闷他为什么在监狱里被羁押这么久，因为除了埃莉诺没有人对他的处境感兴趣。

你能想象，一位澳洲的观光客也因为同样的罪名而被投入相似的官僚黑洞中吗？由于我们的差异和分化，这个世界会变得非常不公平。当不同的世界碰撞时，人脉王创造出的随机关系更有可能跨越鸿沟。

洛伊丝和埃莉诺都连接着不同的世界——洛伊丝连接的是芝加哥的各种亚文化，而埃莉诺连接的则是不同的国家和社团。当然，在这两位女士之间有一些不同。洛伊丝结交了许多各界名人：艾萨克·阿西莫夫、阿瑟·C·克拉克和罗伯特·海因莱因——三位大名鼎鼎的科幻小说作家；传奇的爵士乐手阿特·法默、萨龙尼奥·芒克和迪兹·吉莱斯皮；喜剧演员莱尼·布鲁斯，他一度住在她那里；还有尼切尔·尼克斯，一位歌手兼舞蹈演员，他在《星际迷航》中扮演中尉尤拉而一举成名；小说家拉尔夫·埃利森，当然，还有历任的芝加哥市长。埃莉诺不认识什么名人，也不期望去认识他们。洛伊丝声名卓著，埃莉诺则离群索居。洛伊丝所认识的世界和认识的人要比埃莉诺多得多，她工作了这么长的时间，她的工作要求她也促使她认识各色各样的人。

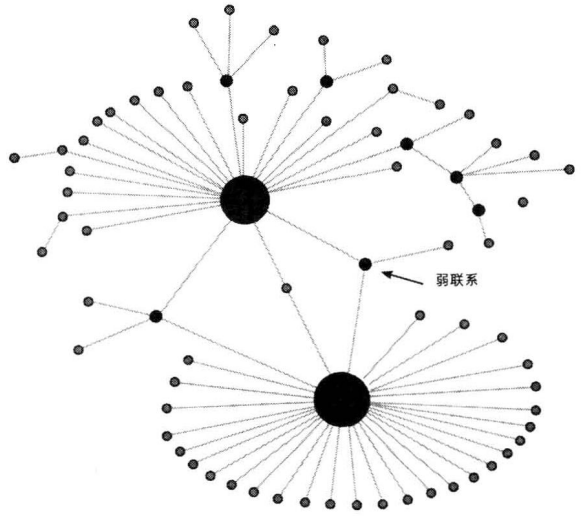
然而，埃莉诺个人的联系质量和连接价值对她联系的人而言——例如利维·托马斯——绝对是与洛伊丝和保罗·厄多斯这样的名人所创造出来的联系同样重要的。埃莉诺并不是最醒目的人脉王，但作为一位年逾八旬的老奶奶，她仍然在连接中发挥重要而有意义的作用，为个人和社会带来同样的价值。没有埃莉诺，安大略和西印度的博格斯这两个世界的联系要少得多。没有埃莉诺，利维恐怕仍然身陷囹圄。她以自己的低调方式，减少了世界的分隔程度。

如我们所知，是斯坦利·米尔格朗的实验使我们产生了“社群明星”的想法，我们将之引申为人脉王的概念。对米尔格朗来说，谁是他经常举的范例——降低内布拉斯加和波士顿之间分隔程度的明星？是像洛伊丝一样的名人吗？不，他只是雪伦的服装商贩，在雪伦之外没人知道他，但在雪伦每个人都认识他。雅各布先生的圈子明显地更与埃莉诺相像，而不同于洛伊丝。然而，无论是雅各布与埃莉诺之间，还是他与洛伊丝之间的主要区别，都只是交往圈规模上的不同而已。雅各布之于雪伦，就如同埃莉诺之于博格斯，洛伊丝之于芝加哥。

洛伊丝和保罗·厄多斯在人脉上的成就如此之高，令人难以望其项背，对我们大多数人而言，他们是可望而不可即的典范。当我们一想到人脉王或者人脉网络发达的人时，我们可能想到的是有着众多关系的名人，他们喜欢也有机会花很多时间来编织网络。然而，这是错误的。确实，洛伊丝和保罗是人脉王，但典型意义的人脉王是像埃莉诺、雅各布、安德烈亚斯·迈耶或彼得·哈丁这样的人。他们的社会地位相对不太起眼，但能发挥联络作用，

因为他们处于某个社会系统的中心位置，或是小有名气，或是以新的方式协调，或是他们连接着两三个彼此隔绝的系统。这些普普通通的人脉王，会使我们驻足思考，并带来更多的希望。或许这个世界在某个层面上对我们也是开放的，或许我们已经非常接近于成为人脉王，但我们还没有意识到这一角色的价值。

那么，什么是人脉王？怎样成为一名人脉王呢？显然，有许多——或许有上百位——友好的熟人是必要的。这些人中绝大多数是弱联系而不是强联系，对每个联系都分配适当比例的时间去培养和发展。自相矛盾的是，虽然投入的时间不多，但却可以在联络中获得很高程度的信任与真诚，就像仙人掌只靠有限的水分存活一样，关系只是靠很少的几次见面维系，所以必须一开始就做好。在过去，联络有着肥沃的土壤，大家经常联系，可以了解每个人的特点。或者你遇到某个人，可以立刻就培养出彼此间的友好关系与相互信任。一些人，像洛伊丝，似乎有快速结交朋友的天赋。对我们其他人来说，需要意识到友好的熟人关系是一种通过练习可以提高的技能。记住联系的细节是一个好的开始。



同样，你需要意识到，起码在你的圈子中，有许多人并不是联系很好。其中一些是直觉和个性问题——好奇心，联系关系疏远的人的意愿，或者构建自己生活的热情，像彼得或安德烈亚斯，他们自觉地要求联系或置于网络的中心。想象你如何接近一位陌生人，并与他交谈几分钟。要自我提醒——显得外向和平易近人。一个真正的好办法是每隔几年就变换工作或角色，或者搬家，尤其是当工作和居住地相距遥远时。

人脉王的最后一个品质非常明显但容易被忽视——没有隐含的动机或潜在收益时，仍有意愿采取行动、继续联络他人。如果网络不被使用，即使世界上最大的网络也毫无价值。美国国税局联络的人超过一亿人。信息和血汗钱在时时刻刻地流入，税收在无情地流出。但是，国税局并不是人脉王，因为它并不将单个用户与其他用户联系起来。传统的电视与之类似。畅销书同样如此。它们被连接到数以百万计的人，但它们并不联络他人。

对一些人来说，也同样如此。理论上，他们有着奇妙的网络：他们可能已经认识成百甚至上千的人，并与他们相处融洽。但如果他们不能不厌其烦地将这些联系连接起来，在这点上他们并不比电视或收税人好多少。研读本书，你会发现验证了一句颠扑不破的老话——种什么因，结什么果。联络他人的人也会被别人联络——尽管这可能不是直接的，有时会是离奇曲折和不对等的。我可能联络了A和Z，他们随后联络他们的熟人AB和ZY，然后是ABD和ZYW……最后当我有需要时又回到我这里。联络依靠声望来进行。以善于联络而闻名的人，会吸引到更多的熟人，因为人们不会担心被拒绝或尴尬。不论联络如何进行，它运转的规模非常宏大。正如我们所见，宇宙就是

一台庞大的联络机器，尽管不太稳定，但却是高度有效的。而使联络运转的燃料，就是互惠互利。

我们中很少有人会使用隐藏在我们周围的潜在网络，甚至是我们已经拥有的网络。网络的价值在于人，当我们联络他人时，网络对于我们和我们熟人的价值就会急剧增加。我们访谈的一位卓越的联系人说，每当她遇到一位熟人时，她就问他们希望遇到什么样的人。然后她就找一个可能相关的人并介绍他们认识。

有趣的是，许多我们为本书所采访的人脉王显得非常缺乏自信或非常自谦，远远不是外向的大众形象、居于主导地位、具有吸引力的网络交际者。马尔科姆·格拉德威尔描述洛伊丝在芝加哥当代艺术博物馆举办的一次招待会上看起来“有点迷茫”，“她有时会有点害羞，开始时会待在房间的边缘，站在后面，观察着”，他认为她的魅力并不是传统意义上的。他说：“她不会填满整个房间。当她走进来时，不会把目光都吸引过来。”这对那些在人多时有时感觉不舒服的人来说是个好消息。你不必为了成功的联系而成为一个派对动物。我们中的很多人，在内心深处痛恨派对，因为这种联系对他们而言经常是强制的和肤浅的，没有内涵和背景。有价值的联系来自于自然的交往，令我们吃惊的亲密关系是基于共同的利益或是个性使然，我们不必去谈论无足轻重的事情或者在交往时感到任何勉强。

人脉王甚至可能是比较苛刻、难以相处的。我可以给出最好的例子，这是一个被他的同事避之唯恐不及的人，但他是我见过的最有效和最重要的人脉王之一。

布鲁斯·杜林·亨德森1915年出生于美国田纳西州一个农场，在暑假里曾兼职卖过《圣经》。在完成机械学和商业的学习后，他为西屋公司工作了18年，并成为公司历史上第二年轻的副总裁。1953年，艾森豪威尔总统挑选布鲁斯作为五人小组的成员去评估马歇尔计划在德国的实施情况。这很奇怪，要知道布鲁斯不会说外语，和那里也没有什么联系。尽管先前他有过承诺，但布鲁斯并没有在西屋做到最高级别。他于1959年辞职并加入里特咨询公司。四年后他又离开了——传言说他是被解雇的。在48岁时，他的职业生涯看起来基本结束了。

命运给了布鲁斯转折点。他得到支持，在波士顿平安储蓄信托公司内成立咨询部门。这个部门最早只有他一个人，他甚至没有一名秘书。到1967年时，布鲁斯将他的机构改名为波士顿咨询集团，但规模仍然很小。然后，他推销给塔科马市的木材公司一个项目，需要招聘一些临时人员来承接任务。他联系到艾伦·扎孔，一位波士顿大学的老师。艾伦讲述了他接到布鲁斯电话时的情形。

“我是布鲁斯·亨德森。我想让你为我做一些咨询工作。”

“棒极了。”

“你怎么收费？”

当时我的收费是每天14美元，但是……我的头脑里想的是那个时候的一个天文数字，“我的收费是每天125美元。”

“糟糕，太多了，”他喊道，“把你的年收入除以365，然后乘以4，

再加上22。”

“亨德森先生，”我说，“如果我知道怎么做，我就不需要去外面做咨询了。”

死一般的沉默……

“我将付给你每天100美元。明天来工作。”

自从这次不愉快的开始，亨德森的公司成为世界上最负盛名的两家咨询公司之一，在全球有60多个办公室，7 000多名员工，以及大约25亿美元的收入。显然，布鲁斯将许多客户与许多顾问联系起来，有一些还是在国外，这使他成为一位大师级的人脉王。1992年，当他去世时，《金融时报》说：“很少有人在20世纪下半叶对国际商业有如此大的影响。”但是，对我来说，布鲁斯是一位杰出的人脉王，因为他将商业世界与学术界联系起来，使众多顶级学校文科背景的毕业生进入咨询业和商业。他聘请了一些波士顿最好的教授，迫使他们用以前从未有人做过的方式来思考商业，得出具有洞察力的成果，如成长-市场份额矩阵和在快速成长市场中成为领导者具有巨大价值的见解。他在哈佛商学院和波士顿咨询集团之间建立了紧密的联盟关系，招聘最优秀的教授和校友。他开创了先河——顶级咨询公司不仅仅雇用工商管理硕士，也招聘高年级的本科生和研究生作为实习生，不论他们是科学家、历史学家还是英语专业的学生。

然而，布鲁斯是本书中最与众不同和最难刻画的联系人。当他来参观我工作的波士顿咨询集团办公室时，一位副总裁告诉我：“不要和他一起做任何

事情。他只会妨碍你的职业生涯，没有任何好处。”

后来，我和布鲁斯一起参加了一个客户会议，地点在楚顿格伦酒店，那是位于汉普郡新森林的漂亮乡村别墅酒店。我认为活动进行得非常好。但是后来布鲁斯因为所作的宣讲毫无新意而痛斥我们每个人。“我刚才讲的都是三年前的东西了，”他慷慨陈词，仿佛冰河时代从天而降，“难道从那时到现在我们没有学会新的东西？”

在他的追悼会上，第一个发言的人是西摩·蒂勒斯，他在20世纪70年代末期是我的老板。西摩很快就说到了点子上：在波士顿咨询集团，“创建之父”绝对是单数的，因为开始时只有布鲁斯·亨德森一人。当然，在创办后，仍然是布鲁斯说了算。

他总是不容易相处的。我对当年的生动回忆是定期就有一些才华横溢的年轻人来到我的办公室说：“你知道他对我干了些什么？”不用问你就知道他们指的是谁。

追悼会上第三位发言人是乔治·斯托克，他于1978年加入波士顿咨询集团，至今仍然在那里。“在精神上和智力上，他让人印象深刻，”乔治告诉大家，“我非常怕他……我尽量避免在办公室遇到他。”

最后一位见证人是约翰·克拉克森，波士顿咨询集团当时的首席执行官。他说，他受雇的那个时期，“布鲁斯经常会提到……‘当时我们没法雇用任何人’。我想很多人都感到需要对抗他的影响力，但每个接近他的人都改变了自己的发展轨迹。我确信，有些改变是他们之前无法想象的”。

不论人们是否喜欢，布鲁斯联络了他们。这是项孤单的工作，但它使世

界变得更小，更丰富。

连接不同世界的人脉王，其意义很难被我们充分认识。除非我们反思，如果不存在人脉王，世界会变成怎样？我们的自然倾向是与我们相似的人交往——同认识的人在一起会比和陌生人交往更让我们放松，接触本国文化要比接触不熟悉的文化背景更让我们舒服。人类自然的本能是偏袒族群内部，忽视甚至指责与我们经验不同的族群。伟大的经济学家托马斯·谢林在1978年指出，即使我们的偏好是温和的，人们是包容的，其后果仍然会是高度分裂的。他使用棋盘来作为说明，演示了城市中两类不同的人初始时融合得非常好，但会随着时间推移分隔开来。谢林的模型适用于并非天生伙伴的两组人、企业或地方：黑人和白人、什叶派和逊尼派教徒、年轻人和老年人、美丽的人和长相平平的人、教堂和妓院、汽车用品商店和高端精品店、医院和夜总会。谢林没有假定所涉及的人对另一组存有偏见，但简单地认为如果一个人的邻居大多数与之不同，则他会感到孤立或不舒服。

以黑人和白人为例，谢林模型遵循如下规则：如果某人只有一个邻居，而且邻居是与他不同肤色的，则他将试图搬家；如果某人有两个邻居，则他期望他们中至少有一个是相同肤色的；某人有三到五个邻居，他会希望至少其中的两个是同一肤色的。现在，这些优先次序与一个整合型村镇并不矛盾。谢林使用棋盘来代表60个人，一半是黑人一半是白人，棋盘的四个边角作为空白（棋盘由8×8的空格构成）。他按照他的规则将黑色和白色棋子加以摆放，使每个人都是愉快而和谐的。

然后，他打破了系统的和谐。首先，他随机从棋盘上拿掉20个棋子，然

后在空白处也以随机方式加入 5 个黑色或白色的棋子。在这样随机的搅乱后，至少有几个棋子与它们的同类隔绝开来。按照谢林的规则，它们所代表的人将会变得不开心。然后，这些人将搬到靠近自己同类的地方，这会孤立其他人并迫使他们也搬家。

你可以用自己的棋盘来作测试。这一结果令人着迷。请记住，居民在一个大体上和谐的村镇是足够快乐的（起点），然而，当一些人随机移动后，最终的结果是白色的棋子聚在一起，黑色的棋子聚在一起。最终，或多或少的种族隔离随之而来。

令人高兴的是，在现实世界的大多数地方，人们比谢林规则所暗示的更为宽容，并且有更多元化的主张。不过，这很清楚地说明了我们是多么倾向于和自己的亲属在一些，我们是多么偏好与相似的人结交。回忆斯坦利 · 米尔格朗的小世界实验——他试图回答的问题是，这个世界是由很大程度上并无关联、各自分离的圈子所构成的同质化社会结构，还是世界上每个人都与其他人存在关联。我们有理由相信谢林将会认同前者并为此下注。

如果是这样，他将输掉赌注，但那并不能否定他的模型或者它接近现实生活的事实。谢林所认同的趋势是存在的。实际上，它是无处不在的——人们是拉帮结伙和排外的，这经常产生不愉快的后果。只有一件事情会颠覆谢林的趋势——存在人脉王，他能联系到不同的团体。人脉王只占人类的很小比例，但他们把我们联系在一起，产生原本不会出现的交往。没有他们，我们将被禁锢在部落的领地里，生活是危险、压抑和穷困的。

然而，生活可以是富足而自由的，因为人脉王作为桥梁，将我们世界的

不同分支联系起来。但他们的影响力还不仅如此。个人的机遇经常是来自我们尚未描述的一类人脉王，来自经常以通常方式联络他人的人。

这里没有植物、动物或昆虫，但在 8 月下旬可能会有一位带着蜻蜓翅膀的裸体女郎骑着自行车路过这里。

我们正在地球上最大的平原之一：内华达州空旷、无垠的黑石沙漠。骄阳似火，温度已经超过 110 华氏度[①]，但到晚上这里又接近冰点。沙漠中的盆地地表开裂，很容易变成细细的粉末，在下雨时是黏黏的泥浆，当风暴掠过时又成为令人窒息的沙尘。

在 8 月底，大约有 5 万人会乘坐汽车、露营车、拖车和公共汽车来此处朝觐。他们会修建遮风蔽日的住处，而这个只存在很短时间的临时营地是内华达州的第三大城市。艺术作品和奇观从沙漠中崛起，其规模令人叹为观止。它们由木材和非金属制作，在夜晚被灯光和火光映射得光怪陆离、虚无缥缈。到处充斥着奇装异服、自发的表演和声嘶力竭的音乐。五彩斑斓的改装车——“艺术汽车”——在缓缓前行；举办稀奇古怪的游戏和异教徒的仪式，每一次都是超乎寻常，挑战传统。这一周与现实背道而驰的集体艺术派对，是一个野性表达的祭坛。这个节日的高潮是点燃一个巨大的木头人，如闪闪发光的灯塔映衬着大漠苍穹，人们围绕篝火的史前形象与当代无限可能的信心融合在一起。

“火人节”现在是北美最大的反文化事件，其起源可以追溯到 1986 年一

① 110 华氏度相当于 43.3 摄氏度。——编者注

伙来自旧金山贝克海滩的朋友。拉里·哈维和四个好友——所有人都与城市的地下艺术活动有联系——在野营篝火中加入燃烧一个 8 英尺的木质肖像的噱头。这个活动被广泛接受并转移到沙漠举行，哈维和他的朋友们构想了整套创意和实践组织，使火人节成为一种文化现象。

一条由社区、自然、篝火、参与者和自由构成的线索贯穿了整个事件。没有利润诉求，除了销售门票、冰和咖啡外，也没有商业动机——其经济活动主要是馈赠和志愿工作。每个人都伸出援助之手。狗、枪、普通车辆和移动电话都被禁止。当活动结束时，城市消失得无影无踪。在这一切背后，有规模庞大的志愿者组织提前数月来做这些事。许多巨型的艺术品要花费一年甚至更久来异地重建。

大多数参加者都为这个活动感到震撼，有些人从此被改变了。他们成为一个大型实验的一部分，暂时地改写社会规则，以新的角度来呈现事物。许多人感觉这是他们所经历的最自由自在的地方。而且，毋庸置疑，“火人节”是一个非比寻常的、具有超级联系特性的架构，标志着人们具有共享的、挑衅性的、往往被敌意的环境所刻画的心灵体验。“火人节”这项运动不断地推广，哈维和他的朋友们致力于维护其纯洁性，但无论下一步发生什么，他们已经为深入的人际交往创造出一个令人惊奇的新舞台。

人脉王不仅联系一个已有世界中的每个人或者沟通不同的世界，他们可以做得更多。其中最具创造力的人还可以把人们召集在一起，带入一个全新的世界。如何在陌生人之间创造出弱联系，并形成一个全新的联系中枢，火人节是一个完美的例子，作为一年一度、为期八天的活动，它主要靠志愿者

来运作。火人节全然不同于传统的联系中枢，最明显的是结构上，也表现在结果上——在鼓励合作的同时，节日为参与者增添了更多的自由，这要远多于它拿走的自由。然而，火人节让我们困惑的是其矛盾之处，在人际交往中最有力量和吸引力的举动，无论是多么无政府主义的，也需要某种团体组织将个人的交往最大化和永久化。在下一章，我们将会看到，联系中枢虽然依赖于弱联系，但它是弱联系的必要补充，这一过程往往取决于我们在团队中合作的能力。

我们已经看到，有些人看起来完全不像人脉王。令人意外的是，许多人脉王只是普普通通、勤勤恳恳的一般人。但一些我们稍后会体验到的数学定律显示，人类联系的绝大部分是依靠这少部分人的工作。我们之所以都被联系着，并不是因为我们按照大致相同的比例分享连接网络，而是因为少数人——像雪伦市的雅各布先生，在联络上做得非常好，他们为我们做了大部分的工作。

不过，即使我们不是人脉王也不会成为人脉王，我们也不应该坐视不理，让雅各布先生做所有工作。我们可以扩大我们弱联系的范围，更多、更频繁地联系到聪明人，使它们更有用处。我们可以识别身边的人脉王，更多地借助他们的网络——记住，人脉王（像布鲁斯·亨德森那样的奇遇除外）往往是性格外向、容易接近的。我们可以更加谨慎地选择要加入的群体，并在他们压制我们时考虑离开。

现在我们必须转向我们生活中的联系枢纽，了解它们运作的独特方式。

第五章

我们该如何选择联系枢纽

加入有权有势的群体是获得成功的途径。社会生活的关键并不是自由竞争，也不是普遍意义的合作，而是二者的微妙平衡——通过激烈的竞争与最有吸引力的合作伙伴联合。

——保罗·西布莱特

地狱和天堂是什么样子的？

弟子问："佛祖，天堂和地狱是什么样子？"

佛祖笑了，并护送他来到地狱。人们围坐在一张长长的桌子旁，桌子上摆满了令人垂涎的美味佳肴。然而，足有一米长的筷子绑在他们的手上，没

有人能够把食物放到嘴里吃。又饥饿又沮丧，他们乱作一团，不停地争吵。

佛祖然后把弟子带到天堂。第一眼看上去，情景是一模一样的——一桌令人垂涎三尺的食物。但这里的人都在微笑着。他们使用筷子在互相喂食。他们组成大大小小的群体，合作完成共同的目标。

令人高兴的是，通过这种方式，人类生活得更像天堂而不是地狱。从最早的时候开始，我们的进化就是依靠群体成功来推动的，从狩猎时的聚众商洽，到由各类科学家小组构成的欧洲核子研究中心——毗邻日内瓦的核研究机构，通过粉碎原子来了解宇宙的结构。联系枢纽是人们聚集在一起交际、合作、组织和完成个人力所不及的工作的平台。它们是我们有着最密切和结构化联系的地方，即我们的强联系。

联系枢纽是人们合作的主要场所和主要方式。确实，我们可以通过弱联系方式合作——向一个陌生人问路，熟人打电话来问是否有她需要的工作信息。但最深刻和最有成果的合作形式，无论是情感的、社会的或经济的，发生在联系枢纽中的结构化的强联系是在家庭、朋友和工作群体中。这些人类群体实现了日常合作和成果，使我们在科学和经济上取得超越生物遗传的成就。这种合作性的驱动因素在我们身上是如此根深蒂固，以致它能在最不可能的条件下产生。

在现代闻名的最为恐怖的战争中，法国和大英帝国的军队遭遇了德国敌人。交战双方所挖的战壕延伸了 475 英里，各方都试图比对方多挖几千英尺，使战壕延伸到无人地带。在战争中最廉价的筹码就是人的生命。比以往更多的士兵被卷入战争（7 000 万），更多的人死去（2 000 万，包括平民，另外还

有 2 000 万重伤员)。1916 年 7 月 1 日，索姆河战役爆发，仅仅这一天，英国军队就阵亡 19 240 人，重伤者超过 38 000 人。大部分人在开战一小时内就被屠杀了。

尽管这场大屠杀在战争开始之前是完全没有预料到的，也完全超出了战争的目的，双方的将军和政客们仍然竭尽全力去消灭敌人，赢得压倒性胜利。然而，就在这样的地狱中，在前线的敌对双方士兵之间还是出现了自发的合作。战壕中的一方军队遵照命令炮击对方时，会按照准确的时间和地点发炮。敌方士兵也如法炮制。结果，人员伤亡大幅减少。虽然没有任何正式的沟通，但以某种方式，双方军队设法通过信号达成合作策略，这至少短暂地减轻了痛苦。

我们大多数人本能地理解联系枢纽——尤其是在其中产生的合作——对我们生活的重要性。而且，与弱联系不同，联系枢纽更为人所知。看看我们每天所参与的群体结构——家庭、工作场所、俱乐部，以及我们世界的所有其他神经元中心。学校是一个联系枢纽，就像一个帮派或者一个教堂。我们的朋友圈也是如此，几个不同的圈子也在很大程度上与之类似。

联系枢纽的中心是运作它的人。如果它是一家公司，联系枢纽的创建者和主要所有者也在接近中心的位置。在联系枢纽中还有些人要度过生命中很多的时间，这些人包括雇员、志愿者和其他参与者。

在联系枢纽之外是它所连接的人，这对其成功也是非常必要的——产品或服务的用户、供应商、本地的社区。对一个发达的联系枢纽而言，外部联系人要比其内部成员多得多。所有受欢迎的联系枢纽都带来经济的、社会的

或心理意义上的盈余。联系枢纽受欢迎程度的证据是它比同类的竞争性枢纽连接更多的人。谷歌要比其他搜索引擎受欢迎得多；罗马的天主教堂要比基督教科学派的教堂有更多的信徒，也富裕得多。

既然我们每天都要在联系枢纽中度过大部分时间，我们对它们非常熟悉也就不足为奇了。对许多熟悉的事物我们往往熟视无睹，对于身在其中的联系枢纽，我们同样难识庐山真面目。考虑到我们生活中的价值和幸福取决于这些联系枢纽——取决于它们的品质，取决于它们与我们愿望的匹配程度，取决于我们在其中的角色——这很令人好奇。我们探讨的原因，还由于对于联系枢纽，我们并没有意识到或者仔细地思考过。我们参加了哪些联系枢纽？我们给予它们什么，又从中获得什么？除了我们的家庭，我们应该参加哪些群体，并在其中选择我们的角色？非常明确的是，联系枢纽的选择对于我们的生活非常重要，但为何我们却在这个问题上作出错误选择呢？好吧，首先，我们要更深入地了解为何联系枢纽如此重要，为何现在比过去有更多的选择。

人类进化的关键在于专业化。在联系枢纽内，每个人执行不同的任务，这样他们就会专注于比其他人做得更好的地方，每个团队也专注于他们做得最好的地方。当你思考这个问题时，专业化——经济学家称之为“劳动分工”——是合作的最高级别。它取代了每个人的自给自足，世界变得越专业化，每个人对他人的依赖性也就越强。我们不能以鞋子、数学课、给飞机机翼拧紧螺丝，或者法律意见作为食物。因此，这要求我们在专业化的同时，必须交换货物和服务。我们必须在一个紧密联系的网络中合作。是差异之处

将我们联系起来，功能的分化没有让我们分裂，反而使我们融为一体。

人类恐怕是第一个懂得专业化和贸易的智能生物。智人组织了最初的专业联系枢纽——家庭，通过不同角色的分工，男人专门猎取大型动物，女人采集植物、照看孩子，有时也猎取小动物。考古学家说，至少在4万年前，人们就开始与擅长制作武器的部落做交易，与几百英里外的海边以物易物换取贝壳类的装饰品。人们在团队内部和团队之间都实现了专业化。

尼安德特人出现在智人之前，并与智人同时存在过。他们明显更为强壮，速度更快，智力上至少也与我们的祖先相当。但他们没有按照性别来分工——男人、女人和儿童都参与捕猎巨兽。尼安德特人没有专业化的部落或者部落之间的交易。所以，专业化是人类的创新，它可能是人类存在而尼安德特人灭绝的原因所在。

从那时起，人类的专业分工越来越细。

著名的哈佛大学心理学家斯蒂芬·平克说，有三个相互交织的属性可以解释人类为何比其他物种更为高级——语言、社会合作和技术专长。这三个因素一起演进，使人类的团队工作更有成效。心理学家丹尼尔·戈尔曼增加了一个有趣的插曲，强调同理心是人们特有的品质，它使我们更容易地在团队中合作，以相似的方式思考和感知。

戈尔曼认为，人们在潜意识中会以某种方式彼此协调，以达到和谐和共鸣，从而使我们产生同情、同理心和利他等本能。随着时间推移，我们养成中立反应，自动地反馈周围人们的感觉、经验和行动。在收听广播的过程中，你会研究发言者的即时反应，就像身临其境一样监控你自己的反应。

“兴登堡”号是一艘用于德国商业载客的齐柏林型飞艇——用氢气填充——是有史以来最大和最豪华的飞行器。1936年，它17次飞越大西洋，包括一次创纪录的在不到6天的时间内的往返飞行。在1937年5月3日傍晚，它离开法兰克福，并且顺利地飞越大洋。我们挑选了三天之后在新泽西其落地时的电台评论。播音员是记者赫伯特·莫里森。

事实上，它现在已经停下来了。他们已经从飞艇的船鼻中垂下了绳索，就要载着许多人降落在地面了。雨又开始下了……雨点稍稍小了一点。

飞艇后端的引擎使飞艇控制平衡，使它免于……

起火了！它起火了，正在下降，它掉下来了！当心！当心！闪开！闪开！拍这个，查理；拍这个，查理！火——还有坠落过程！它正在可怕地坠落！

哦，我的上帝！请让开！飞艇在燃烧着，变成了火球……它掉到了停靠的桅杆上。

它掉下来了，哦！从400或500英尺高……太可怕了，先生们，女士们。它冒着烟，着着火，飞艇的框架掉到地面上了，不是在停靠的桅杆那里。

哦，可怜的人啊！所有乘客的尖叫声不绝于耳。我告诉你，它——

我没法和人说话。他们的朋友都在那里。啊！这……这是一个……啊！我，我无法形容，女士们，先生们。坦率地说，它躺在那儿——冒

着烟的大量残骸。啊！每个人几乎都喘不过气，没法说话……女士，我，我，我很抱歉。坦率地说，我，我几乎无法呼吸，我，我要走到里面去，走到看不到它的地方。

仅仅过了37秒钟，“兴登堡”号就完全被火焰所吞没，所以莫里森没有时间分析他看到的景象。我们所得到的是未经过滤的意识，他含泪恳求那些不能看到或听到他的人躲开危险。移情效应支配了他的反应，使他震颤。

当然，莫里森的著名广播是一个极端的移情效应例子。通常情况下，我们每天、每小时乃至每分钟都在使用它。它涵盖了人类交流的全部范围，从日常生活到极端情况。这里，格雷格讲述了一个发生在他办公室的移情效应案例。这件事本身毫不起眼，但我敢说有10亿人在生活中都会遇到。

“你的经理的名字，请告诉我，”语气又加强了，“我在问你的经理的名字。”一位同事的声音打断了我的思绪。

好奇。他急迫的声音传遍了整个办公室，我被动地听到这场争执，半是英语半是法语，电话对方是马赛的伊比利亚航空公司的客户服务柜台。我终于明白，因为客满，伊比利亚航空公司没有让他14岁的女儿登机，结果她被耽搁在马拉加。他现在不出声地咒骂着，充满了敌意。我猜他的电话设置了静音，他很明显被弄得心烦意乱。

这引起了我的警觉。我也有一个幼小的宝贝女儿。想到她正由于管理者的无能而被耽搁在国外——或者，更糟糕的，被一些商业上的算计而欺骗——我变得很不安。言语变得更激烈，语速变得更快。他用简短

的法语与服务人员争执，声音显得那么苍白无力。

愤怒。这全是不对的！他们怎么能这样做呢？办公室里的气氛很凝重，我也分享到他的一些愤怒情绪，好像我也将遇到想象中的情境一样。

接着，逐渐地，他开始取得了些进展。紧张的情绪随之减少。毕竟，她将会乘飞机回到家里。

放松。

似乎有条线将我们与周围的人联系起来。在面对面的群体中，在我们亲近的人中间，移情作用是非常强大的。戈尔曼说，群体会产生“微妙而必然的魔力，有如重力的吸引，会使关系密切的人们——家庭成员、工作同事和朋友——对事物的看法和感觉趋同”。

纵观历史，人类联系枢纽的数量和种类是稳步增加的。但在最近300年前，这是一个缓慢的过程。石器时代，人们只有两个或三个联系枢纽：家庭、部落和男人们参加的狩猎聚会。大约公元前9000年，我们的祖先开始从渔猎采集阶段进入“农业”时代——驯养动物和种植农作物。但是，联系枢纽的数量并没有太大的差别——对大多数人而言，仍然只是家庭、部落、农场和集市。通常，联系枢纽并不会改变一生的进程。只有探险家、商人和上层统治者会拥有超过三四个联系枢纽。几千年来，人类的生活难以置信地可以预测和局限一隅。

这些发展使人们的生活发生了重大变化——我们在生活中的联系枢纽数量倍增，选择更多。想想你所经历的全部联系枢纽——你出生的家庭；你结

婚所走进的家庭；你有过的不同朋友群；你上过的学校和大学；你的工作和在同一家公司中不同的工作群体；你加入的运动俱乐部、健身房、你参加的学会或业余爱好小组、社会群体或志愿者团体；其他熟人群体或你在旅行或社会交往中遇到的人。你可能已经参加了几十个甚至几百个联系枢纽。

随着工业革命的到来，普通百姓开始走进现代世界——国际化的大都市，学校和大学，职业生涯中多样化的工作，旅行和移民，俱乐部，业余活动，志愿者群体，以及可以自由加入的朋友圈。就像我背包旅行的岁月，人们到处漫游，他们会遇到以前所不认识的个人和群体。

此外，我们可以参加的潜在联系枢纽，数量可以达到上百万，并在不断地增加着。顺畅的通信和旅行强化了人类联系网络的深度和广度。我们可以很容易地构建、维持和更新联系。我们甚至能够与成百上千的人同时联系——各个城市、各个市场、各种社团，以及网络空间中认识的各类人。很容易地形成新的群体并改变其模式，这在以前是无法想象的。

相对于人类历史来说，就在一眨眼间，我们生活中的联系枢纽就从乏善可陈转变为多种多样。我们从只与屈指可数的几个联系枢纽交往，到现在与众多快速变换、难以预期的群体打交道。这种变化——从终其一生只有几个联系枢纽，到有众多的联系枢纽；从联系枢纽大部分先天注定，到可以选择或创造——是最为深刻的社会变化。

对于这种变化，好处是什么？坏处又是什么？

联系枢纽的真正价值

丹尼斯·狄德罗出生于富裕的法国家庭。21岁时，他拒绝父亲让他成为牧师或律师的安排，而决定当一名作家。他的父亲断绝了对他的经济资助，但丹尼斯并不在乎。他慢慢地建立声望，并最终获得了一家大出版商的认可，将《钱伯斯百科全书》翻译成法文。在阅读之后，狄德罗感到失望。这部百科全书四平八稳、缺少原创，仅仅在学术上受人瞩目。因此，他产生了一个完全不同的愿景——不是翻译，而是写一部百科全书。它涵盖每个知识分支，包括实用性的行业，适用于每一个阅读的人。1750年，狄德罗的百科全书计划引起了高度兴趣。一年后，第一卷付印出版。

开局良好。狄德罗召集了数目众多的贡献者——包括著名的作者和不为人知的技工——并吸引到4 000册的订单，这在当时是一个非凡的成就。但随后法国当局注意到百科全书中有相当多的颠覆性言论，对于普通百姓和理性给予了过多的尊重，而对传统、君主、贵族和教会的尊重则不够。官方开始不断骚扰有关作者，狄德罗的合作者烟消云散了。

但是，他没有放弃。他独自写了几百篇论文，监督印刷，并花了数不清的日日夜夜核对校样，这严重损害了他的视力。经过22年持续不断的辛苦劳作、警察干预和日益与世隔绝之后，这项工程终于在1772年完工。随后，狄德罗发现出版商在最后一刻对原稿作了大量删减，去除了所有被视为政治敏感的内容。毫不夸张地说，这个项目差点让狄德罗心力交瘁。

百科全书是一次了不起的实践，是伟大智慧的结晶，但它成本高昂，并

未实现让每位普通百姓获得所有可用知识的目标。购买费用和公众图书馆的匮乏，使这项工作在很大程度上只能满足富裕读者的需要。

吉米 · 多纳尔 · 威尔士有一个聪明的想法，他想做一部免费、多语种的在线百科全书。每个条目都是由任何想有所贡献的人来写作和编辑的，而且是没有报酬的。威尔士对他的想法有足够的信心，并自己出资开始运作。很快，他聘请了拉里 · 桑格作为主要组织者。拉里是一位哲学家，曾与他在一个百科全书项目上合作过。桑格想出维基百科这个名字，并提议使用维基技术——维基是一个专门网页或特殊设计的网页，每个人都可以很容易地变更它的内容。

出乎很多人的意料，这件事情成功了。到 2001 年年底，也就是它推出以后不到一年，维基百科收录了 18 种语言的 2 万篇文章。到我写作时的 2009 年，它拥有 275 万篇英语论文，以及另外 260 种语言的论文，总数达到 1 200 万篇。这是万维网上访问量排名第七的网站。

维基百科是一个惊人的资源——通常只用几秒钟，你就可以找出几乎关于任何主题的高质量信息。但在这不寻常成就的背后是贡献者的奉献和专业性，所有这些人的工作都并无所图。根据哈佛大学伯克曼互联网与社会中心戴维 · 温伯格的说法，维基百科具有“史诗般的重要意义”。它“真正证明了些事情……我们现在知道，去除掉大多数控制因素，可以创造规模宏大、错综复杂的工程”。

那么，更值得发问的是，与先前狄德罗的项目相比，维基百科的不同之

处在哪里？

二者的相似之处是惊人的。目的是同样的——狄德罗的愿景是原创。他是一位哲学家，威尔士聘请了一位哲学家。两个项目都是奠基性的、合作的成果。二者都取得了令人瞩目的成就，尽管难免会有争议。两者都有广泛的受众，而他们之前很难如此容易地获得这些知识。

但是，也有两个明显的反差。首先是合作的规模和取得的成就。至少在初期，狄德罗有上百位合作者，威尔士的合作者则超过 15 万人。狄德罗不得不去寻找、说服和付费给他的合作者。威尔士则能够借助他根本不认识的人，还不用付给他们一分钱。狄德罗的作品只有几千个用户，而维基百科的用户则数以亿计。

第二个区别在于项目实现的难易程度。狄德罗在他的项目上像奴隶般地辛苦工作了二十多年。威尔士则只是兼职做维基百科的工作，并在 12 个月时间内取得了巨大的成功。狄德罗倾注了他毕生的心血去完成百科全书，这使他精疲力竭。威尔士的生活则因为维基百科而得到了很大的提升。狄德罗被当局所迫害，而威尔士则受到欢迎。2006 年，《时代》杂志把他评为世界上最有影响力的 100 个人之一。

如何解释这些差异？威尔士比狄德罗更聪明、更专注，或者是更好的网络工作者？这似乎令人怀疑。相当程度上，他是幸运的，生活在人们大规模合作容易得多、也能取得更多成果的时代。因为技术进步，现在合作与沟通的成本大大降低，而质量也高得多。政治对知识的干预也大大减少。对于普通人来说，将他们的知识贡献给任何联系枢纽要比以前容易得多，其他人则

可以更容易地联络到他。

正如历史所展示的，在人类的数量、合作性联系枢纽的数目与种类、他们所能取得的成绩和将世界上几乎每个人都联系起来的弱联系方面，这些是累积增加的。联络也以类似的速度变得更为容易。在过去和现在之间，人类合作天性的区别是相对次要的，连续性则是主要的，而成果的增长则更让人印象深刻。

这一切听起来是非常乐观的。联系枢纽，如我们所说，是人类合作和进步的核心。近年来，它们的数量、种类和取得的成绩猛增。但听听马丁·路德·金的声音，他说："所有人类的进步，都是不稳定的，对一个问题的解决使我们能够与其他人面对面地交往。"

当然，联系枢纽是真的存在，而且是大量存在的。

心理学教授巴里·施瓦茨正在给一大群学生上课。他身着紫色T恤、黑色短裤、白色袜子，看起来像是黑白相间的驯兽员，而不是教授。他在讲台上走来走去，听起来更像是辩论家而不是心理学家。他使用卡通漫画而不是学术研究来说明他的观点。

施瓦茨说，社会的法则是，选择的增加能够带来更多的自由和福利。当我们没有选择时，生命是不堪忍受的。更多的选择意味着更好。但超过某个点后，过多的选择并未增加什么价值，甚至可能带有破坏性。我们的生活中已经有非常多的选择。这位教授所在地的超市里有285种饼干、75种冰茶、230种汤料、40种牙膏和175种沙拉酱。他说，使用电器商店出售的元器件，

可以组装出650万个不同的音响系统。过去，你可以从电话公司租赁一种型号的电话机。现在，选择几乎是无限的。你不会买一部不具备很多功能的移动电话。

在健康保健方面，医生通常会告诉你做什么，但现在她会说："你可以做A或B。A有这些好处和风险，B有其他的好处与风险。你想要哪个呢？"这是更多的选择，但它把责任的负担从应该知道正确答案的人转移到不知道正确答案的人那里。

关于工作，又会怎么样呢？巴里说，我们现在有福了，技术使我们能够时时刻刻、随处随地工作——除非在兰道夫酒店，他大声笑道，那里几乎没有互联网连接。因此，我们有选择工作的自由——在每个时刻，不论工作与否。

但是，这些选择是好事还是坏事？巴里说："答案是'不一定'。"每个人都知道选择的好处，所以他要谈到两个坏处。第一个是太多的选择会导致麻痹大意。巴里引用退休金选择的研究。当人们拥有更多的选择时，很少有人会参加，因为在各种基金之间很难作出决定。"所以，当他们退休时，他们不仅不得不吃狗食，还要放弃雇主的配套资金"。

第二个坏处是当我们有更多的选择时，我们会变得更不满意。更多的选择意味着"机会成本"——如果我们没有做所做的事，我们本来可以做的事情。巴里展示了一组汉普顿一家度假的卡通画——他们在美丽的海滩上，艳阳高照。男的告诉女的："我无法不去想回到西八十五大街时，有哪些可以用的停车位。"看来巴里是从字面意思来把这个笑话作为不安情绪的表达。

更多的选择也意味着期望升级。巴里讲了一个关于购买牛仔裤的故事，说的是他花了一个小时来试穿各种型号的牛仔裤。他找到了有生以来最合身的牛仔裤，但并不感到惬意，因为东西虽然很好，但却并不完美。“我做得很好，但感觉更糟，”他说，“所以我不得不写了一本书，试图对自己解释。”他展示了另外一张卡通画，一个男人对他的妻子说：“当一切都更糟糕时，一切又会变好了。”为什么呢？“因为回过头看，可能有意外的惊喜。”

谁会对没有达到我们期望的每件事情负责呢？嗯，是我们自己。如果考虑所有选项，即使你在正确的时间作出了正确的决定，你还是不可能做到最好。近十几年来，临床抑郁症和自杀猛增。巴里说，其中一个原因就是太多的选择使人们苦不堪言。

他总结道：“很久以来，我们早就超过了‘更多选择意味着更好’的临界点。”在他先前的著作中，他写道：“过去数百万年，生存只是简单的区分。简单地说，面对现代世界，我们在生理上或许还没有作好面对众多选择的准备。”

有一些经济学家特别研究了巴里·施瓦茨的课题。当然，他的一些解释——特别是与购物有关的部分——看起来有点牵强。对无关紧要的小事作选择不是什么重大问题，很难相信买一条像样的牛仔裤会给他带来这么大的痛苦。但我们可以把他的观点与联系枢纽的选择联系起来。他并没有讨论这个课题，但选择问题与联系枢纽有着极大的关系——我们从家庭开始；我们选择或者创建朋友群；我们加入工作群体、教会、俱乐部或者帮派。

今天，对联系枢纽的选择为什么这么难？因为选择几乎是无穷无尽的；

因为所作的每次选择都将改变我们的生活；因为选择了可能很难重新再来；因为没有选择是清晰明确的——有关潜在的新联系枢纽的信息是模糊的，而只有我们身临其境时，才会知道它们的真实情况。

正确的选择至关重要。但就像我们将要看到的，在联系枢纽中工作的压力会使我们误入歧途。

2008 年夏天，日本厚生省裁定，45 岁的丰田首席工程师在为凯美瑞混合动力项目工作时死于“过劳死”，这使他的遗孀和子女可以向其前雇主索取赔偿。在日本，每年经官方确认的过劳死数字介于 100~200 人之间，但有些人估计实际数字超过一万人。英语将过劳死解释为“因为过度工作而死亡”。

这与生活在西方的我们是多么不一样啊。再想想，或许并不是这样。你知道有人会因为工作而牺牲他们的婚姻幸福吗？因工作在伦理道德上作出妥协？因工作而生活在他们并不喜欢的地方？因为紧张的工作而损害了他们的健康？或者因为在某份工作或社会团体里待得太久，而使他们自己和他们的家人过着可悲的生活？在联系枢纽里，可能存在着对你没有太多益处的压力。

五名总统连任委员会的成员在试图闯入水门饭店时被逮捕。他们的目的是在民主党全国总部安装窃听器，并窃取与竞选有关的文件。戈登 · 利迪和霍华德 · 亨特稍后也被逮捕，他们是前总统的助手，并受雇于总统连任委员会。七个人全部在 1972 年 9 月 15 日被起诉。

尼克松和他的亲密幕僚们对此并未过分惊慌。他们在操纵一大笔贿赂资金从墨西哥转出，以支付给窃贼，现在它被用来作为封口费。这笔钱用于资

助贿选、政治间谍与破坏活动，以及非法窃听。如果不是尼克松和他的幕僚之间在白宫的对话被录音，这一切本来不会被曝光。经过一连串事件，这些录音带被公之于众，当副本被公开后，大量非法操纵和试图掩盖的细节被曝光，这牵涉到尼克松及其关键幕僚们——约翰·埃利希曼、H·R·霍尔德曼、约翰·迪安和约翰·米切尔。

在面临弹劾的情况下，尼克松于1974年8月8日宣布辞职。第二天，他成为第一位辞职的美国总统。

总统和他的高级助手在长达两年多的时间里从事了大量的非法活动。在此期间，相关人士中没有一位提出异议或有任何迹象显示他们感到愧疚。这些参与密谋的人都非常忠于总统，并普遍认为他们的活动是正当的。甚至那些没有卷入事件的政府高层人士也会盲目地效忠于尼克松，并强调要与政府的步调保持一致。例如，就在尼克松错误举动的证据大白于天下时，亨利·基辛格这位杰出的国务卿仍然预言历史将会视尼克松为一位伟大的总统，水门事件只不过是一个小注脚。

猪湾事件和水门事件证明了“群体思维”——在一致性方面的驱动效应，所以相同的思想成为美德；世界被划分为“我们”和圈外人，圈外人经常被认为乏善可陈、饱受歧视；团体被与外部信息、意见或数据分隔开；认为团体如果能够团结在一起，忽视外部评价也没什么关系。群体思维是移情作用的极端形式，是团队内的黏合剂。

如果不是群体思维，肯尼迪的内部圈子不会对卡斯特罗在古巴受爱戴的程度置之不理，尼克松的团队也不会藐视法律并最终导致众叛亲离。这是一

个悖论，由智力高度发达的成员组成的最强大、最负盛名的团体，有时竟然作出极端愚蠢的决定。联系枢纽的提升与最终的衰落通常都与群体思维有关。

权威有时会让事情变得更糟。我们又要提到老朋友斯坦利·米尔格朗了。这次是他在邮寄信封实验之前所做的开创性的电击实验。回想一下，实验对象执行身穿白大褂、有权威的人的指令，用实际并不存在的电击，去“帮助”那些不幸的、无助的学习者。米尔格朗得出结论，他的实验证明了“人们具有放弃人性的能力，事实上，当他将自己单独的人格融入更大的体制架构时，他不可避免地会这么做”。

你可能会认为他的结论有些夸大其词，但方向是明确的。在组织中，我们会去执行被告知的指令；而在个人生活中，我们中许多人的做法恰恰相反。权威有时会领导我们做一些违背我们良知的事情——推销我们明知超过对方承受能力的抵押贷款，编造老板们想听的数字，为了参加商务会议而错过孩子的圣诞演出。

在联系枢纽内，另一种黑暗力量是一致性。心理学家所罗门·阿施在20世纪50年代所做的实验试图评估这一点。实验对象被要求去附和一个明显不正确的表述，比如，说一条稍短的线要比长线更长。当对个人进行单独测试时，只有1%的人答错了。但当实验对象被放到团体中，当第一个人给出错误答案时，有高达75%的受访者会随声附和。他们一定知道这是错的，但他们不愿意揭穿这一点。

心理学家居特·梅内格给出了其他理由，解释我们为何不愿意离开一个群体，即使我们知道它对我们有害。

我们都在人的系统内活动，人们经常会扭曲自己，承受很大的压力或者放弃终身信守的原则，只是为了适应系统联系枢纽，留在里面或者与之保持联系。这也适用于家庭和商业体系。

一次又一次，成熟的商务人士迫使自己留在不利于他们个人健康的体系里……人们深陷在这个不健康的体系内，是出于恐惧（他们害怕离开后找不到另一份工作）、规划不足（就像琼斯，他们负担不起辞职，或者花时间找另一份工作），或者没有用处的“父母时代的”观念（辞职是懦夫的行为，工作忠诚度取代了个人目标，没人喜欢失败）……通常，这样的人只能在离开体系或者身在其中感觉恶劣之间进行选择。

“睿域”是一家国际性的在线广告代理商，是杰夫·达奇思和克雷格·卡纳克在1995年投入少量资金创建的。刚开始，他们没钱租办公室，只好用杰夫在曼哈顿的公寓来运营公司。现在，睿域的业务分布在8个国家，有二十多个办事处，专业雇员超过2 000名。2007年，微软出价60亿美元收购了“匡腾”公司，这是睿域和另外两家数字广告代理商的控股公司。睿域受到高度重视，仅仅去年，它所赢得的创意奖就超过75项。

而且，它以极高的员工奉献精神和高昂士气而著称。莱恩·塞勒斯坦言，当他担任旧金山办公室的管理总监时（他已经离开了公司），“我们因为营造一种教派般的文化而饱受指责”。期望一个否定的回答？好的，莱恩并不喜欢这样。“过去我是一名狂热的水手，”他又说道，“但已经有一年不在那艘船上了。我曾有过女朋友，但她们因为厌倦和沮丧而离开了。”更要命的是，

“我曾有过一只猫，但它也跑到邻居家去了”。他最后的结论是：“女朋友离开是一回事，但你的猫也出走了，这是另一回事。”太悲惨了。

无论每天的什么时间，当你走在微软那修剪得美丽整齐的草地上时，你都会遇到大量的员工。“人们在这里每天工作二十四小时，”一位内部人士说，“一切都准备好了，你根本不用回家。”

律师安德鲁·布伦纳最近来到雷德蒙德参加面试。他说，他见到的每一个人“似乎都认为这是一个确定的结论，微软将统治世界。这是一种非常强大的文化”。对安德鲁来说太强了——他退出了招聘流程。

微软的文化是什么？按照迈克尔·加腾伯格——信息技术研究机构加德纳的分析师——的说法，微软有“四个关键的部分——强大的工作行为规范，比尔·盖茨永远是对的，‘我们-他们’的心智模式，比尔·盖茨永远是对的”。

达拉斯浸会大学管理学教授戴夫·阿诺特认为，微软、3M、安然和西南航空公司有个共同之处——它们都是（或曾是）企业教派。他说，无论企业还是宗教的教派，都具有三个特征。它们要求完全的献身精神和个人对组织的服从。它们有一位魅力型领袖，而他“永远是对的”。正是这种强烈、耗费时间的体验，将他们的追随者与外部世界区分开来。“从午餐室的冰箱旁开始，”阿诺特写道，“最后成为成熟的公司教派。”

你曾经在一个教派中待过吗？我有过这样的经历。当我在贝恩公司——由比尔·贝恩在波士顿创办的咨询公司——时，我们被称做“贝恩门

徒”——借鉴了那时的著名教派“统一派门徒”这个词。贝恩公司一定符合阿诺特的三个要求。但奇怪的是，我从贝恩的三年经历中受益良多。大部分我的同事，无论过去还是现在，都会表示同意。在各种调查中，贝恩经常排名为最佳工作地。卓越的企业具有强势的文化，像教派一样。当外部的联系被忽视时，当你不赞同公司的价值观时，当公司失败时，这确实是危险的，尤其对家庭生活来说更是如此。但强烈体验有时蕴涵着巨大的能量，特别是当你意识到危险，并且不愿长久如此时。

那么，我们该如何评价联系枢纽呢？

它们是完美的，但也存在着缺陷。

它们是完美的，因为它们是人类合作的主要场所，是我们人类从自然的残暴统治下解放出来，并建立一个更为富庶的世界的原因。通过劳动分工，人类的合作蓬勃发展——建立了更加多样化和专业化的联系枢纽，取得的成就超越了我们祖先所能梦想的一切，比过去做得更好，使用的资源更少。联系枢纽之间和国家之间的贸易已经成为进步的核心，创造出更为独立的世界。随着个人联系和人类彼此之间联系数量的增加，世界的多样化和个性化差别与日俱增。

结果是我们在生活中所参加的联系枢纽的数量和我们的可选择性大幅增加。选择很多，但作出选择的概率和相应成本也很高。

选择和专业化是令人赞叹的，因为它们增加了个人的机遇和多样性，使我们每个人与众不同，具有独一无二的才能和角色。我们不仅可以自由地从无数的联系枢纽中受益和学习，也可以开启我们自己的联系枢纽，包括创建

一家新企业或找到一群新朋友。

但我们也会被选择压垮。意向如此之多，时间压力如此之大，我们往往没有足够的时间去作出少数让我们幸福或不幸的重要决定——我们决定加入或离开哪些群体。因此，也需要承认联系枢纽所具有的陷阱作用。我们所引用的心理学力量——群体思维、权威、一致性、恐惧和移情作用的倾向，使我们停止独立地思考和行动，形成所谓的“联系枢纽的吸引力”。强有力的联系枢纽——那些我们投入时间和情感的联系枢纽——会对我们施加不可思议的控制作用，使我们更加服从于群体的目的和其中有权势的成员，限制甚至切断外来的影响，使我们在群体内待的时间过长，对我们不利。

联系枢纽的吸引力，以及对权威和群体思维的偏好，会以各种方式展现出来。比如，由于错误的一致意见，发射有故障的航天飞机；贸易保护主义、种族隔离、支持足球俱乐部中肆无忌惮地使用暴力、自杀邪教和其他许多弊端。如此众多的美国和英国大银行，怎么能靠与监管机构内外沆瀣一气、消除内部不同意见来经营业务？在最民主和开放的社会中，怎么可以不经审讯就锁定嫌犯、奴役和折磨他人？这些真实存在的阴暗现象，不仅仅是由于银行家和政客的邪恶造成的，毕竟他们是和你我一样的人。

更为乏味的是，联系枢纽的吸引力使我们成年累月地在并不感觉幸福或最有价值的地方工作或生活。商业上，联系枢纽经常把财务手段作为自然优势的补充，它悄无声息地潜入我们的头脑中——如“金手铐”和期权

或奖金，这笔钱只在未来“属于”我们，而现在还不能得到它。当然，我们不想“失去”我们所有的正当权益，所以我们留下来。我们可能失去了完美的合同和机遇，丧失了拓展外面世界的时间、判断力、良知和自由。绑定在联系上可能意味着我们没有尝试断开联系，我们或许应该多试一试。

对联系枢纽加以区分、明确需求是有好处的，就像它们和我们是一体的——去体验、找到这样的联系枢纽。在那里，身体、心灵和精神上与这个网络融为一体；在那里，我们分享共同的价值观和愿望；在那里，我们的个性不是被遏制，而是得到加强。

前面我们说过，人类不断演化出新的联系枢纽和网络枢纽的新类型。互联网进一步表明，我们正走向一个具有更多联系枢纽的世界——网络空间使我们更容易地加入日益增多的联系枢纽，我们中的许多人将会在其中花费许多时间。学者们声称，互联网改变了一切，这是自从发明语言以来在沟通上最大的变革。这是真的吗？它对我们有利吗？网络的视角可以显示万维网对我们生活的真正意义。

第六章

网络空间：美丽的新世界

我试图描绘一个难以想象的现在。科幻小说的最佳用途，是对当代现实的探索……现在，地球是外星人的星球了。

——威廉·吉布森

在告诉越南征兵委员会，他一生的抱负是尝试人类所知的能改变思想的各种事物后，威廉·福特·吉布森从加拿大逃到美国。到1984年，他还是一位苦苦挣扎的科幻小说作家，身背打字机，创作他的第一部书。可能从岁月中得到灵感——或者是对他一生理想的追求——他想象的未来，意识、现实和技术的界限是模糊的。他创造了一个新词：

网络空间：在每个国家中……每天都有数十亿的虚拟交易……图标

代表着从人类系统中每台计算机中所提取的银行数据。不可思议的复杂性。一行行光束分布在由心灵、集群和一系列数据所构成的虚拟空间中。就像城市的灯光，渐渐模糊……

这是惊人的，一位电脑盲用一台古老的打字机创造了网络空间的想法——还有网上冲浪和超级系统——这比互联网的出现要早了 10 年。吉布森的书《神经漫游者》（*Neuromancer*）销售了 650 万册。《时代》杂志将它评为当代百佳英文小说之一。

互联网确实验证了未来学家的预言。也许吉布森的作品能够未卜先知——充满灵感的科幻能够作出惊人的预测，他的视角也非常奇特。或者“专家”的预言已经是陈词滥调——网络改变一切？也许我们对新颖、快速变化的互联网感到恐惧。像脸谱这样的超级联系枢纽，似乎凭空而起，常常展示出让门外汉难以理解、甚至怪异的行为。网络空间真是这么独特而重要的吗？

你是否曾产生疑问：“互联网对我的生活做了些什么？它改变我了吗？”1964 年，当电视开始主宰我们的媒介消费时，加拿大传播学家马歇尔·麦克卢汉作出了著名的论断“媒介即信息”。他的意思是，占主导地位的媒介会从根本上影响我们的思维过程，所以当支配性的媒介发生变革时，社会乃至人类的天性也会发生深刻的改变。这是真的吗？互联网产生了如此根本性的变化吗？

麦克卢汉宣称，社会以前以平面媒体为主——书籍、杂志和报纸，但电

视成为控制性的媒体后，改变了我们所有人。在电视时代末期，平均每个美国家庭一天打开电视 7 个小时，根据实地观察估计，每个成人要看电视 4.5 个小时。日本这一数字甚至更高——1992 年平均家庭看电视时间为 8 小时 17 分钟。这占据了我们大量休闲时间。此外，电视的优势确立与消费社会急剧发展和品牌消费的激增同步，这种增长得益于新的、复杂的市场营销，而其核心是电视广告。

电视是一种不太灵活的大众传播系统，在同一时间向所有受众传播相同的内容。在收视高峰时间，也只有单一的信息发送，广播公司——在大多数西方国家是以商业网络为主——自然地寻找能够吸引最多数听众的信息，进而吸引预算最大的广告客户。“布雷迪家庭”和“警界双雄”的成功表明——对微不足道的琐事和逃避现实的内容带有明显的偏好，追求轰动性，对肥皂剧来说，可以锁定观众，讲述引人入胜的故事，而不是享受“真实”的生活。

麦克卢汉注意到，电视的单向传播创造出一种即刻满足的、统一的、被动的和从未经历过的体验。他声称，电视的影响超过了由欧洲印刷文化所创造的理性和个性生活文明，使我们倒退到祖先的部落时代，害怕来自外部的神秘力量。他说，新的村落或许在表面上是现代和“全球”的，并非局限于当地的，但本质上，它是一模一样的——每个人在同一时间听到同样的新闻，灾难通过画面转播可以更容易地引起公众的恐惧；而电视上所展示的人类苦难，是即时的、无法回避的，这很容易让我们产生感性而非理性的反应。广播公司和它们所展示的事实取代了巫医，使我们受到奴役。而且，自从麦克

卢汉首次发表他的理论后，心理学家发现，习惯于每天看几个小时电视的人，通常会较为温和。

但现在看来，我们有了新的主导媒体。如果你上网，你可能会比看电视花更多的时间在网络上。一项全面的美国研究表明，互联网用户平均每周在线上的时间接近 33 个小时，这是他们看电视时间的两倍。研究者得出结论："使用互联网的时间还会持续增加，相应地要减少在电视和平面媒体（程度较轻）上投入的时间。"

当然，互联网实质上与电视和早期媒体不同。比如，互联网连接的普遍性。家中的电视通常只有一个连接点。在去工作的路上，我们可以在车里听收音机，在早餐、公共汽车、列车或办公桌边阅读报纸。确实，我们过去在一天之中花费很多时间"消费"多种媒体；但如果我们上网，互联网在我们的日常生活中就会被非常普遍地使用。我们可以在家里、在办公室、在任何地方使用越来越多、功能强大的桌面和移动设备上网。当更多的参与者加入在线网络时，它们在我们生活中的价值和重要性就会与日俱增。

另一个不同之处是，网络空间中保存的信息大量增加，远远超过电视的信息能力。存储技术（记忆）、显示技术（XML、HTML）、搜索技术（谷歌）、出版技术（像脸谱这样的社交网络）使知识的数量和获得知识的便捷程度成倍增加——我们还处在这个令人惊讶、眼花缭乱的充裕时代的早期阶段。

较早的媒介——无论传教士的布道还是教授的讲座、印刷、广播、电影或电视，受众人数或多或少，传送的信息都是单一方向的，但互联网是双向的。当我们在线时，我们不仅接收信息，也发送信息。我们既是发布者又是

阅读者。早先的媒介具有内在等级，能够加强精英们的核心权力，而网络空间起码在理论上是更加民主的。

最后的区别是互联网所提供的可选择性，能够根据小众甚至个人的需要来定制输出。网络可以根据需求进行“窄播”。

那么，网络空间已经改变了我们吗？研究员兼作家唐·塔普斯科特声称改变确实已经发生，伴随互联网成长起来的年青一代已经发出了最明确的信号。通过对一万多名“网络一代”的调查，塔普斯科特描绘了一幅鲜明的画面。他们使用诸如聚友网和脸谱这类网站管理几百位联络人——塔普斯科特说 700 人并不罕见，至少远远超过 150 人——人类学家所估计的人类联系数量的一般极限。他说，年轻的互联网使用者，不会仅凭表面就接受互联网上的信息，他们是完美的怀疑论者、研究员、见证者、引荐人和苛刻的用户。考虑到网络空间中信息的质量和可靠性值得商榷——你不能亲手检验这个商品——这是一项重要的技能。网络一代想出办法确定哪个消息来源可靠，何时得到第二意见，以及如何在未经证实的信息海洋里徜徉。

或许塔普斯科特最具革命性的观点在于，这一代人是身处思想和行为互动的世界。彼此连接、谈论、提供反馈与合作，这是很自然的事。只做一个沉默的接受者是不正常的。新的一代将这种批判性、合作性态度引入他们所

遇到的每个领域。塔普斯科特暗示，这种新的期望会与现存的教育、商业和政府的实践产生冲突，而现存的一切的前提是假定知识和教育是沿着自上而下的单一方向进行的。

然而，并不是每个人都同意对互联网的乐观看法。负面的例子是，新的一代在阅读和写作方面遇到困难；他们很难长时间地集中注意力；在抄袭时没有罪恶感；他们欣然地公开记录个人私生活，而以后可能会感到后悔。杰出的小说家萨尔曼·拉什迪说这是今日的“脱口秀文化”——人们自发地把大量个人信息放到电子空间里，而这只是无休止的低质量的自我表达。“博客空间”的阿里安娜·赫芬顿把“最初的想法”誉为“最好的想法”。拉什迪并不赞同——他担心在不久的将来，人们不会再以深思熟虑和条理清晰的方式来思考和交流。世界发展得越来越复杂，而非越来越简单，他认为这是一个令人担忧的问题。

即使是麦克卢汉对电视影响力的判断也有一些问题，更不用说认为互联网会“改变一切”的观点。这一想法的直接困难在于，认为电视改变了社会或人类天性，这意味着人们会认为如此强大、集中控制、自上而下的媒介会产生温顺、循规蹈矩和没有主见的一代，他们易于受骗，容易被操纵，愿意去做被吩咐的事情。但是真有这样的人吗？尽管乔治·奥威尔在《1984》、威廉·霍林斯沃思·怀特在《组织人》、皮特·西格尔在他 1963 年的经典名曲“小盒子”中作出了这样的预言，但电视的全盛时期不仅仅迎合了部分中产阶级的要求，还与相反的个人主义、多样性和灵魂探索的蓬勃发展相一致，日益包容或鼓励少数人的规范准则或古怪行为，同时前所未有地排斥集

权权力和质疑社会领导人。

当然，如果这些社会趋势与互联网的出现相吻合，理论家会声称主导媒介的变革已经明显改变了社会。但历史比这混乱而且似是而非。互联网使年轻人更具批判性、不再恭顺的观点似乎有点奇怪。就像我们在第一章中看到的，20 世纪 50 年代伴随着詹姆斯 · 迪安、甲壳虫乐队和流行音乐的诞生，这种趋势已经出现。有史以来最伟大的年轻人和学生的反叛——发生在 1968 年——是在电视时代中期，而不是网络时代。而且，塔普斯科特所强调的合作态度真的是新鲜的吗？我们看到合作的本能是早期人类基本的优点之一，而这种品质由于进化可能进一步得到加强。确实，网络在很大程度上促进了合作，但本能已经存在了数千年。当然，互联网对于年轻人有着数不清的影响，但现在还不是精确地界定它们的时候。

此外，除了新的沟通方式外，许多其他力量也在发挥作用，塑造着社会。如果我们一定要在 18 世纪以来改变社会的技术变革中选择一项的话，那将是蒸汽机的发明，它带动了工业革命并极大地增加了世界上的人口数量并提升了他们的生活水准。如果对 19 世纪进行选择的话，那可能要在铁路和汽车的发明——二者都必须用到蒸汽机——与电力的实际应用之间颇费思量。这些发明中没有一项是与传播媒介有关的。对 20 世纪来说，晶体管的发明——带动硅芯片出现——可能要名列榜首。

除了发明和新技术，激进的想法也会在很大程度上深深地改变社会，像人类生命的尊严、自由主义、民族主义、民主和社会主义，或更加实用的概念，如凯恩斯经济学和维持购买力以避免衰退和大规模失业的重要性。尽管

最近一些世界领导人有倒退的倾向——有一些人已经死亡或退休了——在欧洲和美洲的大多数人现在从被折磨的恐惧中解脱出来，这在300年前并非如此。思想和社会规范至少和宣传它们的传播方式一样重要——至少在某种程度上，信息就是信息。

所以，如果你是伴随电视或互联网一起长大的，你自问它们是否从根本上改变了你的态度、行为或者你的思维方式。这似乎是一个可疑的要求。

那么，在态度和思想上有重大转变是如何表现的呢？让我们将电子媒介的影响与早先两次主流传播方式进行对比。（顺便说一句，考虑到这些，我们认为麦克卢汉就它们对人类深远影响的评价是正确的。）

在前面的章节中，我们看到语言的发明——有史以来传播技术最根本、最重要的变化——不仅影响了人类的天性，也有助于创造我们的天性。语言确实改变了一切。你可能已经注意到孩子们很容易就快速学会了语言，甚至同时学会两门语言。软件当然更容易下载。几千年来，我们的大脑在某种程度上成为完美的语言机器，专门为这个功能而定制。语言这一媒介变得如此重要，以致人类这个物种似乎是专门为它而设计的。

但是，我们不必追溯太久，就可以看到另一个划时代的变化。

与电视和互联网相比，1450年左右出现的凸版印刷，其影响力是逐渐扩大的。它使演讲和演讲人分开，使思想可以跨越物理和社会距离，并使我们从共同思想转移到个人思想。在印刷术出现以前，只有极少数的精英人士能够阅读书籍，而这些书籍都必须靠手工誊写。其他人——1 000人中的另外999人——为了获得新的信息必须依赖他们的领导人：国王、部落酋长、首

领、神父、领主和偶尔遇到的商人。普通百姓很少有机会去思考、阅读或自我反思。他们忙于倾听、服从和谋生。

约翰内斯·古腾堡和他的合作者改变了这一切。知识的需求和供给增加得比以往任何时候都要快——文艺复兴改变了思想、艺术、医学和科学，对于新的著作和知识有着巨大的需求。苏格兰人类学家詹姆斯·弗雷泽在《金枝》中谈到，创新的步伐大大加快了书籍的写作："文学大大加快了思想的进步，将口耳相传的缓慢进程远远抛在身后。两三代文学作品在转变思想上比两三百年的传统生活起到更大的作用。"

神父和罗马教会的权威受到了致命的损害。现在每个人都能阅读《圣经》和其他许多书籍，对生命、宇宙和一切事物的意义作出决定。新型的基督教传播开来，怀疑论和无神论出现了。民族主义成为可能，因为自从古希腊和罗马以来，在各个国家第一次有了公众意见这回事。欧洲进入了理性的时代，并最终导致美国独立战争、法国革命和现代民主。对商业和工业的态度也发生了转变。所谓的新教工作伦理出现，蔓延到各种信仰的所有文明国家，改变了普通百姓的自信心和力量。民众开始思考和反思，个人可以根据遥远的目标来找到内心的方向。大量的发明涌现出来。尽管活字印刷术没有直接引发这些现象，但没有它这些现象就不可能出现。

在个人层面上，印刷书籍、流行杂志和私人阅读确实改变了生活，但它不是一个轻而易举的过程。读者必须在头脑中植入复杂的符号技术——学习字母和每个字母的发音规则，它们如何组合成单词，如何运用它们阅读、写作和思考。与之前口耳相传的社会相比，印刷术确实极大地改变了个人生活。

一旦掌握了思想的全新世界，将想法条理化和有序组织，有时间进行自我反思，最终个人解读和个人主义超越了修道院和法院的知识精英的控制。活字印刷触及社会底层的亿万人民——商人和小贩、工匠和行会成员、神职人员和教师、艺术家和科学家。由字母构成的思维定势以非常重要的方式改变和拓展了我们的思维方式。与语言的出现一样，这是一种新的媒介如何永久性改变人类生活的最清晰、最深远的例证。

坦率地说，至少到目前为止，电子媒介对人类本性或行为的任何改变，与之相比都是苍白无力的。

互联网并不是前所未有的发展，而是简单地将一些旧媒介以非常灵活和方便的方式组合起来重新包装。它使用已有的传播模式——我们读、写、说、听、看和以己度人，这与我们以前的行为方式大同小异，只是我们不必经常离开座椅而已。这并没有带来任何全新的沟通模式或思维方法。这确实加快了知识的创造和传播，但并未达到像印刷术催生文艺复兴和科学革命那样的程度。

我们甚至质疑，互联网与其说是真正的新媒体，还不如说以奇妙的方式改变和提升了我们先前的传播媒介——语言和文字、公众集会和演讲、图书馆、集市、报纸、电报和电话、广播和电影、网络电视、计算机、视频会议和互动电视。互联网使这些早先的媒介更为廉价、更加强大和更易访问，为它们提供更多组合，随时为亿万人提供按需服务。它不像一个新媒体，而更像是一个媒体的超级市场，在它的货架上装满了各种传播方式，但都是新的和改进的版本。

有人认为网络改变一切，有人认为网络什么都没有改变。不管怎样，它确实在我们日常生活中无处不在——改变了我们的沟通方式、我们的工作程序、我们获得和处理信息的方法，以及我们消费媒介的方式。毫无疑问，在某种程度上，塔普斯科特所预见的教育、政府和商业上的改变将会到来。然而，与语音和文字这些从根本上改变我们的思维方式（我们头脑的实际工作方式）的标杆相比，至少到目前为止，互联网还没有改变什么。

因此，互联网影响人类的通常看法可能是夸大其词。试图理解网络空间的意义，要采用不同的方法，选用我们正在探索的特定视角。人类关系的简单网络模型——联系枢纽与各种联系——可否运用到这个主题上来？互联网在多大程度上改变了我们的机遇是由我们对联系枢纽和弱联系的选择决定的吗？它将改变主宰我们生活的网络结构吗？

首先来看弱联系。早在 1969 年，马克 · 格兰诺维特就在他的论文中谈及弱联系。从那时开始到 20 世纪网络的出现，通信技术的突破使得开发和维系大量的弱联系更加容易——更为廉价的国内和国际长途电话、移动电话、个人电脑和数字信息，日益实惠的空中旅行使生活在富裕国家的普通人也可以拥有比上一代多出百倍的弱联系。试想一下，与你的祖父母辈或曾祖父母辈相比，你或你的父母辈在 20 世纪 70 年代就有了丰富得多的联系。小世界和完美的弱联系的增加并不仅仅是互联网时代的现象。

联系枢纽的作用是相似的。当弱联系越来越多时，我们可以预期联系枢纽也会增加。20 世纪 70 年代和 80 年代确实出现了新联系枢纽的爆发，尤其是在传播和技术方面。例如微软（1975 年）、苹果（1976 年）和美国有线电

视新闻网（1980 年）的成立和万维网的出现（1989 年）。

当互联网及相关技术使简便、几乎无成本地创建联系和联系枢纽成为可能时，又会发生什么呢？好的，我们用和以前非常相似的模式来研究它们，遵循我们的社会和合作的本能，只是更加有活力，因为没有什么束缚我们。脸谱创建于 2004 年，已经拥有 2.5 亿用户——现在是美国访问量第三的网站。社会网络、电子邮件、即时信息、博客、短信和微博使每个人更容易地彼此连接。这是爆炸式的沟通。所有这一切无疑是令人印象深刻和重要的，但是有没有更有效的方式来做人们已经做的事情呢——出于工作和娱乐目的，与朋友和熟人交谈、消费和合作。只有极少的例外，并不是每个人都能在线做他们从前不能做的事——或者至少想做的事。现在他们找到了办法来使这更简便、更快速、更有趣——更少拘束。

在虚拟世界中出现的“枢纽-联系”结构与真实世界相似。两个世界都展现出同样的现象，比如商店、市场、学校、俱乐部、派系、慈善机构，还有牧师、抗议者、暴徒、高谈阔论者和社交老手的论坛。

想想你知道的任何网站。与现实世界的结构非常相像，或者是真实世界结构的合成。举例来说，易趣网是拍卖室或跳蚤市场。亚马逊是唱片销售市场和书店，并且逐步成为小厂商汇聚的购物广场。维基百科是一部百科全书。谷歌具有图书馆和档案馆的元素，再加上针对性的广告。脸谱是俱乐部的集合，由社交地图组织成的数据库、个人通讯录和软件商店。这些都不是新奇的发明，而是原有事物的变形和组合。

它也以另外的方式发展。大多数传播媒介都已经或即将拥有在线的对应

物。例如，电话变成了Skype，电视变成了YouTube。即使城市，人类这一最古老、最重要的将关系倍增、使世界变得更小的方式，也在网络空间有了类似物。比如，在“第二人生”网站，网上资产可以用真正的货币买卖。可以认为，这种了不起的新型互联网联系枢纽是“空中的城市”，是每个人因为社会和生意原因而聚集的地方。这里“房产”的价值体现在它对广告商而不是租户所收的租金。线上租金反映了网站所能吸引到的人气和购买力，就像“真实”城市中根据人流量和消费能力来收取土地租金一样。

当把网站想象为新型城市时，显然很多人在网络空间的城市中花费的时间比在真实世界的城市中更多。以《魔兽世界》为例，它是世界上最受欢迎的大型多人在线游戏，有超过1 000万的包月用户。玩家们居住在艾泽拉斯的世界，在这里他们通过团队合作去探险、打败敌对生物和完成任务。在此过程中增加知识和专长，赢得财产、等级和朋友。

一个铁杆玩家会在游戏中花费惊人的时间。正因如此，中国强制游戏公司植入反上瘾软件，阻止未成年人每天玩游戏时间超过三个小时。韩国是世界上网络最发达的国家，有相当比例的人口和另外10%的边缘分子被认为游戏成瘾。甚至有一些游戏引发死亡的报道，典型原因是由于连续玩游戏而没有足够的营养和睡眠。显然，在线的联系枢纽显示了真实世界中联系枢纽的潜在吸引力，这是一个值得关注的原因，但更多的说法是，线下和线上的联系枢纽之间没有什么本质的差别。

线上和线下联系枢纽之间的相似性支持了“网络不是另外一种传播媒介”，而是现有传播方式的另一个维度的观点。这就像突然能够在海底或云

端生活，创造出聚集、社交和做生意的有价值的新场所。这真的很神奇，只要有足够好的创意，几乎一夜之间就可以用很少的投资创建新的地方，而只需要几秒钟就可以从全球任何地方到达那里。如果前卫的科幻小说作家H·G·威尔斯能够坐着他构想的时间机器加入我们，他可能会就网络空间发问："它在哪里？我们如何到达那里？"网络空间在他看来就像他的时间机器一样令人神往、美妙神奇——而且，它现在就是现实。(换种说法。我们将费力地为威尔斯解释网络空间所在的位置。他将怀疑这是一个资本家的陷阱，一个使大多数人花更多的钱而成就新的亿万富翁的幻影。他会这样认为！)

在这方面，我们可以回顾并声称电视只是电子传播的原始形式。向互联网靠近，电视台也创造出虚拟城市——在精确的时间将有共同目的的人召集在一起观看节目。从消费者角度看，他们是完全兼容的媒体。实际上，31%的网络使用发生在我们坐在电视机前时，网络空间也正在增加电视节目的功能——"葫芦网"和其他类似的网站现在提供很多在线电视节目。由美国全国广播公司和福克斯持股的葫芦网在2008年下半年，观众增加了57%。

电视和互联网的许多方面越来越相像，尤其在它们的经济影响方面。广告均为二者的商业命脉——谷歌在2009年第三季度的广告收入为59.4亿美元，尽管经济衰退，仍同比增长7%。电视网站的所有者也因创建空中城市而享受到广告租金。按社会学术语，电视和网络都强化了消费者的社会，使其随时都无处不在和不可避免；培育了更为复杂的市场形式、更多有价值的品

牌和集中度更高的市场，领导者会获得更多的收益。

那么，我们在对互联网做些什么呢？我们正在以非常相似的方式克隆以前在使用联络技术时所用的方法。就像以前曾做过的那样，我们快速地建立了同样的“枢纽-联系”结构，以支持与先前一样类型的行为和愿望——渴望交往、交易、被倾听、了解信息、有归属感、娱乐——但比先前有着更大的灵活度和自由度。

从这个角度看，互联网之所以重要，不仅因为它是一个新世界，而且因为它是一个旧世界。它极大地强化了沟通和网络趋势，而这种趋势在互联网发明之前几十年甚至上百年就已出现。所以，网络不是间断的，而是具有深远的连贯性。它没有创造出完全不同的沟通方式，但在速度和容量上有着巨大的变化。我们做类似的事情，但我们不费吹灰之力做得频率更高、速度更快，消耗更少的能量、时间和金钱。世界变得越来越小，而我们的机会和选择变得极大。

想象100年前英格兰的乡下小镇，那里的人生活在由关系、联系枢纽和联系所构成的天地。小镇里只有几百个人年龄相当，适合婚嫁的对象更是少得可怜。小镇里可能有20个商店、一个工厂、一两个公司，可能有一座图书馆，里面落满尘埃的书籍散落各处。如果你幸运，为数不多的小企业中会有一家给你提供贸易、专业或职业的机会。想想每天大多数人的聊天多么乏善可陈，从这种状态中摆脱出来又是多么困难。

现在相当的一个人与之相比，她可以通过网络研究任何书籍或想法；可

以在线遇到志趣相投的人；可以通过访问无数网站参观其他地方或了解他人的经验，来逃离她的小镇；在她的承受范围内，她能找到或买到所想要的任何东西；她可以同时与世界各地的数十人同时通话；她能通过她的电脑参与位于世界各地的任何企业。

从网络的角度来看，我们与其他人的分离程度有所下降。更深刻地，我们与他人的想法和观念及其文字和形象的分离程度，几乎减少到 1——我们在网络上找到所有这些与人有关的“代理”。比如，在写作本章时，我们需要找到媒体消费的统计数字，所以用谷歌搜索。

选择——对联系枢纽和联系、信息和传播的选择——及多样性，是我们社会中因互联网而增加的两个主要方面。有史以来第一次，我们有太多的信息和过量的选择。更多的网络带来更大的多样性、更多的信息、更多的成功机会，也让我们有更多机会感受到失败。我们像从前一样依赖于半隐含的结构，但对联系枢纽和联系的选择也比过去更为复杂，达到令人困惑的程度。我们越流动、越成功，我们拥有的选择就越多——这大大增加了我们犯错的可能性。

我们如何处理这些呢？简单的答案是，认识到生活可以比过去更好，拥抱机会，并避免新环境中的缺陷。这些机会是迷人而简单的。避免被淘汰——一位祖母可以很容易地学会如何与她的孙辈们在Skype上免费视频通话。但要在有过多选择的世界中有效地使用新的工具，我们必须建立和加强我们的鉴别能力，设置个人在线和离线时的垃圾邮件过滤器。我们应该对高质量的新想法和联系保持开放心态，但要屏蔽掉会盗走我们时间和扼杀我们

原创性思维与创造性交往的糟粕。理想情况下，我们对新的随机弱联系有开放心态，尤其当它们来自不同世界时，但有选择性地把或新或旧的弱联系转变为友好的熟人。我们应该检测许多可能耗尽我们时间的潜在联系枢纽，并确保我们选择它们，而不是它们选择我们。因为选择众多，不作选择或选择不佳都要耗费极高的成本。就像稍后我们将看到的，生活中有许多小的报酬，但只有少数是真正的大回报。

令人高兴的是，我们可以在网上获得很多帮助。失控的选择引发了技术和服务，让我们在泛滥的信息中搜索、列表、排序、比较、评论和筛选。网站展开竞争，致力于成为值得信赖的顾问或市场——亚马逊是图书和光盘，烂番茄网是电影评论，Etsy.com是手工艺品，还有其他成千上万的网站。举例来说，我们中大多数人会有兴趣看看亚马逊基于许多顾客购买经历而作的推荐。

即使没有这类过滤器，有一个网络现象使他人帮助我们挑选网站。在任何具体类别中，从可用的数量巨大的网站中，用户因为心照不宣的共识，倾向于被吸引到少数、通常是一两家网站。这是多么方便啊！引人注目的是，集中度——领导者所攫取的市场份额——在互联网上通常要远远高于线下。

在任何离线制造业或商业类别——汽车、出版、沙拉酱、保险、广告代理公司，你通常都会发现，前三位的供应商会占有市场的1/3~2/3。比如，美国三大汽车制造商占有53%的市场份额，而全球最大的三家手机制造厂商占

有64%的市场份额，最大的三家冰激凌制造商拥有39%的贸易额。考虑到这些领域的供应商数量，这是非常高的集中度。

然而，网络上的市场集中度更高。美国在线搜索市场，谷歌和雅虎占有84%。从全球来看，必发占有在线博彩交易的95%，维基百科在网上百科全书中的查询量超过95%。亚马逊控制了整个美国电子商务市场的34%，并几乎完全统治了图书市场。考虑到互联网对任何人的免费和易连接，所有这些非常令人意外——虽然进入一个市场的壁垒要远低于线下业务，但网上的集中度要高得多。

选择如此重要，而决策如此困难，大多数人选择最简单的解决方案——相信其他人的判断。在任何特定类别，我们被吸引到最大的网上枢纽。一旦有了明确的领袖，它往往会具有更大的支配性。像竞赛“谁想成为百万富翁”，我们“问观众”。“群体智慧”确实在互联网上发挥作用，这是因为单靠自己很难作出决定吗？或者搜索引擎决定了人群的方向？谷歌的递归算法将网站与其他热门网站的链接进行排名得出搜索结果，这非常像就谁应该保持强大而进行的投票。

我们已经讨论过了，在我们生活中最重要的决定是我们对联系和联系枢纽的选择。网络空间是如何影响这些决策的呢？

显然，互联网使我们能够在更多的联系枢纽中培养出多得多的弱联系。拓展我们关系的社会网络和工具蓬勃发展，帮助我们记录、组织和管理我们的在线交往、熟人和成员。社会网络可以使我们对社交圈有个认识——通过直接和间接的交往——这对评价、推荐和参考是非常有帮助的。它们使我们

描绘我们与朋友的联系以及朋友之间的联系。我们看到我们的网络是否是开放的、联系其他世界的，或者是否是混杂的和密切相关的。网络使我们能够建立并管理数百或上千的弱（或强）联系。你不必花费一天的时间在“脸谱”网或“LinkedIn”——只是将你的个人资料放上，并且不需太多努力就可以重新发现和追踪早已遗忘的朋友。我们可以像使用动态电话簿一样使用网络，而不必在这上面花费我们的一生。结果是更多的重新联合和交换，收益颇为可观。

然而，即使是技术上最为耀眼的改善也难以改变基本的社会、经济乃至人类相互作用的物理规则——我们的基因已经进化了无数个千年。语言和沟通可以被压缩成便携类型，甚至更多地进入网站空间，但我们已经进化到面对面联系。考古学家说技术并没有使我们管理有意义的关系的能力成倍增加，而其中某种程度的信任和互惠是理所当然的。

他们可能是对的。你能想象在互联网上与从未见过的人坠入爱河吗？我们希望不是这样。相比之下，一见钟情在现实生活中更有可能持续。你曾经体验过“多重意图的电子邮件”吗？无辜的、不带偏见的文本无意中却使接收者感到生气？虽然这样的误会在面对面时也会产生，很它们会少得多而且更加容易纠正。虚拟世界的范围要大得多，但却缺少深度和情感的力量。它无法传递丰富的个人信息，尤其是在彼此不太了解时。当与传统的面对面沟通相结合时，它是最有效的。我们需要个人的交往。有网瘾的人需要经常固定的、密切的面对面交往——即使是我们不熟悉的人，交往中也是温馨、复杂、不可预测和不乏幽默感的。它使我们不断前进。我们需要合作，哪怕只

有一会儿。因此，看起来重要的人类目的很难仅仅通过虚拟手段来实现。维基百科可能是个例外，但这样肩负重任的志愿者经常脾气暴躁、相互指责。当我们几乎每天见面，看到由于分歧而造成的伤害时，更容易达成共识、有同情心与和谐。

我们希望你认同，线上世界需要与大量离线的现实相平衡。关系到我们生活的方方面面——我们与谁交往、我们以什么谋生、我们的健康、我们将哪里作为家园——必须首先在真实世界发生。可能我们的孩子将会进化到《星际迷航》中斯波克先生的网络空间。在那里，知识是完美的，一切都是合理而精确的。我们为这个前景而战栗，但我们也对此表示怀疑。语言的出现和印刷书籍的流行，极大地丰富和促进了人与人之间的交流，尤其是思想和发明的传播。但是，语言和书籍并没有削弱人类情感或我们与他人交往的愿望，以及与他们联络的丰富手段。新媒体在增加我们的力量时并没有泯灭我们的人性，既没有使人类的天性改善，也没有使它恶化。

正如我们应该努力不被淘汰，我们同样应当小心，不要被占有。我们知道，我们自然地有机联系在一起，这可能意味着我们不擅长断绝交往。我们前面看到了真实世界的联系枢纽具有的吸引力，使我们认真地考虑它们，诱使我们花费太多时间在它们上面。虚拟的网络枢纽会达到类似的效果。它们吸引我们，使我们上瘾，深陷其中，分散精力。花在线上的时间势必会减少花在真实世界的时间。

如果网络空间使我们遇到我们原本不会遇到的不同的人，或者重建旧的

联系，它可能在改善我们的生活方面起到作用。但它不会是主要的方式。互联网在获得信息和沟通方面是非常便捷、强有力和令人享受的方式，但它并不能替代面对面的沟通交流。面对面交流，有助于我们作出明智选择，并与人类的天性一样古老——它可以改变和重新定向我们的生活。

第七章

现在就来开发你的弱联系

我遇见过许多人……证明他们起到了出人意料的作用……尽管我不经常见到他们……（但）这就像在玩轮盘赌，你永远不知道将会发生什么。

——安东尼·鲍尔，南非私募行业元老

下面讲讲偶然的弱联系是如何帮助了我。不是用我的知识，而是用罗宾·菲尔德的网络来发挥作用。罗宾回到Filofax之后就开始寻找Filofax能够收购的公司。英国的托普斯文具公司是其中之一。罗宾开始与投资方的企业财务主管进行谈判。

这笔交易搁置了几年，但这位财务主管一直与罗宾保持着联系，并邀请罗宾到他在伦敦梅费尔区的办公室共进午餐。另一位用餐的客人是卢克·约

翰逊，他创办了多家企业，现任第4频道电视台董事长。卢克向罗宾讲述了他从比萨快递——一家他合伙创办的连锁快餐店——离职的经历。喝了几杯红酒，罗宾情绪有点激动，他毫不掩饰地对卢克说，他应该买下贝尔戈——这家连锁餐厅的侍者穿得像僧侣，提供蛤蜊和薯条。罗宾还说，他认识主要的股东——我。之后，他们的话题转移到政治上，罗宾也没有再想这件事。一年后，卢克却出乎意料地给罗宾打电话，向他要我的电话号码。在经过一番谈判后，我们以超过预期的价钱把贝尔戈卖给了卢克，因为他确实想要这家公司。

奇妙的是，直到最近我告诉罗宾我正在写作本书时，他才向我提起此事。我现在很想知道有多少“好运气”是与微妙的弱联系有关系——在我们的熟人和他们的网络之间，通过一两个间接关系产生作用。

这是真正的“被动的网络”，因为网络本身几乎做了所有的工作——不论我们努力与否，它自己运行着。拥有好的网络要比积极的网络更为重要。或许人们在二十多岁和三十多岁的时候应该仔细思考，加入少数网络会终身受益，即使这些网络联系看起来锈迹斑斑、暂时发挥不了作用。

对某些人而言，这个网络开始的时间甚至更早：进入享有特权的幼儿园和预备学校，会带来进入名校的资格。或者在常春藤联盟大学的网络，或者在剑桥，或者在全球地位相当的圈子。当然，尤其在英国，上流社会源远流长，就像朱利安·费罗斯在小说《势利小人》中所讽刺的那样（或许就是费罗斯本人的看法）。

我一直对上层社会热衷于使用绰号来显示熟络的无聊做法感到不满。每个人都是“太妃糖”、“波波”或者“斯诺克”。他们自认为这些称呼中包含了一种顽皮、童真和对儿时的温馨记忆，但它们只是对封闭生活的简单肯定，分享过去，屏蔽外人，或者公开展示他们彼此的亲密关系。确实，绰号构筑了一道屏障。与某人非常要好的新来者，可以称呼她们“女士”或类似称谓，但还达不到喊她们“香肠”的程度。在他们的圈子中，使用教名是一种明确的信号，即那人与他们不太熟。所以，新来者会被迫从正常发展的亲密关系中回撤，而这种亲密关系在与其他阶层的熟人关系中是常见的。

事情具有两面性。这种特权可以在同类人中形成良好的网络效应，并把其他人排除在外，但这样做，他们也会使自己与更多的、五花八门的交往隔绝开来。而且，如果本书的观点是正确的，这将是一个危险性不断增加的策略。世界上，数量较少的上层阶级不再占主导地位，依赖于古老的圈子已经不可行；如果这些关系网失效，住在封闭世界的富人并不比同样被孤立的穷人更有价值。当然，在我们的采访中，并没有足够的证据显示，从学校到大学的交往——不论它们是否排外——有助于更多地认识要人。大部分关系源自职业生涯早期，在良好的工作网络中逐渐扮演中心角色发展而来，然后再转移到另一个良好的网络中，从而日益扩大交往的范围和种类。

然而，我们可以在生活中的任何时刻建立网络，永远都不会太晚。

杰夫·卡利南犯了他一生中最大的错误。在合伙创建并成功运营一家咨询公司，并花了18个月进行个人投资之后，他经猎头介绍，成为领先的玩具商店哈姆雷斯公司的首席执行官。但6个月后，杰夫突然宣布辞职，他失去了首席执行官和咨询公司合伙人的职位。在他的职业生涯中，到那时为止，一切原本都很顺利。现在看起来却一团糟。

但杰夫有宝贵的后备资源。尽管之前的18个月工作没有报酬，但他工作得很愉快而且富有建设性——虽然他没有意识到这一点。“我连办公室都没有。”他告诉我。

拿着我的名片簿，我开始了在家里工作。我与许多人、许多团体谈了很多事。正是这样，使我有了各种各样的交往，让我有了创业的想法，可能这不是自然而然产生的。当我的网络最分散的时候，它也是最有价值的时候。这对我和我后来的声誉很有帮助。这个阶段是我的黄金时期，没有作出承诺就打下了基础并建立了关系。

我得到了很多的工作机会，但我都拒绝了。我想开创一个新业务。我认识贝恩公司在波士顿和伦敦的负责人，他们对我的履历很感兴趣。同样，我对贝恩的企业文化也仰慕已久，它符合我的世界观。他们极有诚意地试图劝说我加入公司，但我不想再回去做“小打小闹”式的咨询了。但在与他们的对话中，我看到一个和贝恩联手创建新业务的机会：为私募基金提供咨询服务，并与它们一同投资。如果不是因为花费很多时间去了解私募世界，并结交了许多关键人物，我是不会看到这个机会

的。对我而言，转折点是遇到一位来自加州的贝恩公司合伙人。他花了数年时间，试图开发出一种商业模式，从而为私募投资者提供咨询建议，并与之一同投资。这是真正灵光闪现的时刻——我立刻看出其内在联系，以及把它做到全球规模的潜力。

于是，我同意加入贝恩，建立新的业务，而这在欧洲是前所未有的。现在，12 年过去了，我们开创的私募基金咨询业务已占贝恩公司总收入的四分之一强，并且是世界上遥遥领先的领导者，在大订单上居于统治地位。对他们和我来说，这干得漂亮。

杰夫在来贝恩工作之前那 18 个月的放松工作非常重要。当然，就像他坦率承认的，他处于特权的位置，有丰厚的积蓄做靠山——而大多数人往往没有这种缓冲。尽管如此，他的故事显示了能够专注于交往、信息收集和观念的优势，这要比立即找到工作更重要——或许我们在真的找到另一份工作之前，就足够幸运地被聘用。杰夫的方法带来很多机会，所以他能够根据选择而不是需要来行动。他等待着，直到看到最适合的机会，带来一个大的惊喜。他的交往和信息范围使这一切更容易实现，同时随着广泛交往而形成的个人声望，使他更容易在有利的条件下达成交易。

杰夫是我们为了写作本书而采访的数十人之一。我们从认识的人中进行筛选，挑出事业有成、在工作中获得快乐和满足的人；如果他们愿意，他们早就赚到了足够多的钱。我们询问的是有关他们的弱联系和联系枢纽的问题，而他们的回答散见于本书各处。受访者背景不一——来自 7 个国

家、16 个职业，性格和对人生与工作的态度各异。但他们都有一个共同之处，这给我们留下了深刻的印象。他们无一例外地都有着规模庞大、三教九流的熟人圈。他们与熟人之间保持不太频繁但定期的交往——至少每年一次。

我们希望你同意，弱联系的力量在于对强弱关系的一般观点。我们通常认为，友谊是最理想的关系，而其他关系则是肤浅的、徒劳的，或者至少是不值得注意的。

但是，友好的熟人关系也是极好的——尽管与亲密友谊不同，但也是清楚的和有价值的——一种高效、松散灵活的关系，尽管只有很少的社会能量，但却为合作双方提供了潜在的重要利益。

当我们理解了熟人关系的规则——这不是友谊的廉价替代品，而是完全不同的东西——它开始在我们的生活中起到重要作用。与很多备受尊重的熟人的广泛接触，提升了我们的人性，增大了成功的机会，所有这些都没有对时间、关注和情感的承诺，而这些是深厚友谊的必要部分。

阿德里安 · 比克罗夫特把他的成功归功于两次细微的弱联系。他是欧洲最成功的投资专家之一，建立了阿派克斯合伙公司，从最初的三个人发展成为大型的获利巨人，并且接管了阿派克斯不算太成功的美国子公司。

但是，在哈佛大学取得工商管理硕士学位之后，阿德里安的早期职业生涯并不顺利。“我很清楚自己想在行业中获得一份工作，并最终成为首席执行官。”他在卢森堡吃早餐时，非常确定地说道。

离开哈佛后，我试图在英国的高科技企业中找到一份工作，这在当时主要是指Plessey和GEC两家公司。但它们却对工商管理硕士不感兴趣，即使是像我这样有技术背景的人。我从未想过会成为一名顾问——我喜欢做事情，而不是提供建议——但我不得不退而求其次，加入一家咨询公司。我告诉自己，我至多会在波士顿咨询集团工作三年，然后再转到行业中去。

但这个计划失败了。阿德里安在波士顿咨询集团待了8年时间，尽管他表现出色并成为副总裁，但他并不开心。“最后的两年特别艰难。我没有向上发展的空间了。我对自己的贡献没有感觉，这是非常痛苦的时期。”后来，阿德里安认识了风险投资家罗纳德·科恩，他当时在伦敦运作着一家小基金——阿派克斯。罗纳德通过与阿德里安的熟人约翰·贝克聊天而找到了他，约翰·贝克与阿德里安当年在哈佛商学院一起上了一门80人的课，但并不是他的亲密朋友。

在当时，加入阿派克斯并没有明显的好处。他们只管理着1 000万英镑的资产，薪水也只有我在波士顿咨询集团的三分之一。我会乐于在仅有三个人的刚创办的企业中工作吗？他们与我谈了很久，最后尽管我也有很多顾虑，我还是答应了，因为我想离开波士顿咨询集团。

好吧，我意识到，我必须找到自己的生意。我还不知道该怎么做，但此时出现了两个弱联系。我是牛津北部克劳比迪板球俱乐部的会员。一个我不太熟悉的小伙子把我介绍给他的一个朋友，那人经营着一家小

唱片店。这成了我的第一笔生意。6个月后，我们把店卖给了W·H·史密斯公司，这是一家英国的大连锁店，而售价是我们成本的三倍半。

这帮助我建立了对新工作的信心和声誉。我的第二笔买卖是“电脑中心”，一家电脑销售连锁店，由菲尔·休姆经营（菲尔曾是我在波士顿咨询集团工作时的老板之一）。但我并不是从菲尔手上拿到生意的。我碰到了约翰·伯格莱斯，他在我进入波士顿咨询集团之前离开了那里。约翰向我提起这笔生意，所以我给菲尔打电话，做成了生意。当时我们投资了1 000万英镑，过了段时间，我们赚了2.7亿英镑。

当然，弱联系的作用远远超出了商业世界，贯穿个人生活和职业生涯。当我们与任何人谈论起网络和弱联系时，无论何时，我们发现，几乎每个人都会讲一个故事，谈他们的生活是如何因偶然的交往而改变。

爱丽丝·华莱士是位艺术家，在汉普斯特德画廊举办了个人画展。她邀请了佩特拉，她们之间仅有一面之缘。

非常偶然的机会，她买了我的一幅水彩画。然后，她带来她的一位朋友安，而我完全不认识安。她们是非常要好的朋友，每个周末都会聚会。

尽管她们谁都没有买画，但我与安聊天，她告诉我那天是她40岁生日，邀请我参加晚上她的生日宴会。在派对上，美丽的安还邀请了爵士乐钢琴家戴夫，一位非常棒的演奏家，他让每个女孩的歌声听起来都

像艾拉·菲茨杰拉德那样动听。和他同台演唱，对女人来说至少没什么坏处。

那时，我一直想唱爵士和蓝调，但从未在公开场合唱过。因为小时候，我为母亲弹钢琴伴奏，她有一副好嗓子，并为卡拉奇电台唱了很多年的爵士乐。不知为什么，在她成功的阴影下生活了20年后，我做了件完全超乎我个性的事情。我挤开其他想和戴夫歌唱的女士们，抢到了麦克风。我选择了“街头手风琴手”，这是20世纪20年代一支不登大雅之堂的蓝调歌曲，不太有名，但很适合钢琴师演奏。它的结尾非常煽情，我也完美地进行了演绎：

你甜美的音乐带给我安宁，

也许，这不是由于你的风琴——而是你演奏的方式！

一曲之后，却给我带来了意想不到的音乐和生活伴侣。在接下来的五年里，戴夫弹琴我唱歌，我们在地下室爵士乐俱乐部和全伦敦的时髦餐厅里演出，我们过得非常惬意。我开始了作为歌手的特别棒的新生涯，后来还成为作曲家。如果那天我没有同不认识的人聊天，这一切都不会发生，而她只是我刚认识的另一个人的朋友。

在最近的一次网球课结束时，我的教练斯坦·哈萨——他来自捷克，问我当时在做些什么。我说我正在写一本书，并很快地解释了什么是弱联系。他马上就理解了这个概念，并告诉我他生活中两件重要的事情：

1995年，当我和妻子从德国抵达开普敦时，我们住在一对分居夫妇的客房里，搬走后我们仍保持着联系。当时，我不确定在南非可以做什么，正到处找工作。4个月后，我还没有找到任何感兴趣的工作，但钱已经花得差不多了，我有些灰心丧气。之后，一位房东出乎意料地给我打电话，说他在绿点开了家名叫“健康与球拍俱乐部”的运动馆，正在寻找网球教练。我曾经是一名半职业网球运动员，但从没做过教练，甚至没有往这方面想过。因此，实际上是这位先生想到了我，并且联络我。

在面试后我得到了这份工作，在那里做了12年的教练，过得非常好。在那儿，我拥有了很多的朋友，也使许多之前并不相识的人成为非常要好的朋友。你可能会说，这纯粹是运气，但我觉得在一定程度上，我确实在找那样的工作，不仅仅是教人打网球，还能与球场上遇到的人交往。当然，我很乐于这样做。

在豪特湾有个跳蚤市场，我们常从一位养蜂人手里买蜂蜜。2007年的一天，他告诉我一位国际瑜伽大师将会莅临开普敦。我对精神层面的问题一直很感兴趣，便决定和他一起去，而这次活动确实触动了我。虽然当时没有想太多，但不久以后我们便决定返回德国，主要是因为女儿的教育问题。但后来我发现，离我们住的地方不到两小时的距离就有一家瑜伽中心。我现在定期去那里学习瑜伽。

我不相信意外或是巧合。我认为我们会在生活中得到我们一直寻找的东西，即使我们不能确切知道那是什么。世界是一部巨大的雷达，我们被扫描到就不会没有反应。我们需要在宇宙间活动，而万事万物都是

彼此相连、息息相关的。这种帮助大多来自我们并不熟悉的人，只要我们愿意接受他们的帮助，而当他们需要帮助时，我们也愿意帮助他们。也许这听起来有些牵强，但这就是迄今为止我生活中的际遇。

科林·史密斯是一位受人尊敬的艺术家。在他的生涯中，一项了不起的荣誉就是伦敦的泰特美术馆决定购买他的两幅大型作品作为永久性收藏（在一位艺术家尚健在时就购买他一幅以上作品作为永久性收藏，这对泰特来说是极不寻常的）。科林艺术生涯的飞跃来源于一些弱联系，其中的一个人科林从来没有见过，但他却早在三十多年前就听说过科林：

大约10年前，我去拜访一位以前的老师，我们已经多年没见过面。他说他十分偶然地发现，20年前（当时）我差点被剑桥大学授予荣誉教职。我在不知情的情况下曾被考虑授予这个奖项。总之，院长作出了最终的决定，尽管他高度赞许我的工作，但认为我太年轻了。起初我被搞糊涂了，但转念一想，不管院长现在在哪里，为什么我不联系一下他呢？我问了周围的人，并通过其他熟人找到了这位前院长，他正在泰特美术馆工作。我当时正在填一些申请表，需要两个推荐人，于是我把表格发给他，并问他是否愿意参观我在哈克内的工作室。后来他和另一位馆长一同前来，并让泰特美术馆买了我的作品。

最近，两位我不常见面——一年见不到一次——的熟人又给我带来了好运。曼努埃尔是一位西班牙银行的安全顾问，他和妻子艾莉森来找

我。我们曾经在怀特查普尔美术馆里就另一位艺术家的作品交谈过。我们再次相遇并闲聊起来，我真的被他们感动了，因为他们决定推迟房间新浴室的装修，而从我这里购买一幅画作为替代。我们一直保持着联系，在伦敦举办展览时，我会去看望他们。

两年前，曼努埃尔给我发了一条短信——他刚刚在周末的《金融时报》上看到了我的名字。我完全忘记了此事——金融界不是我的世界——但一位成功的企业家在接受采访时说，他收藏了我的两幅画。我用谷歌搜索找到了那位企业家的电子邮件地址，和他取得了联系，后来他来到我的工作室，买了更多的作品，并资助了一个研究项目。我们成为十分要好的朋友——我在西班牙的工作室比较僻静，那儿距离他家不远。

斯蒂芬·谢尔博爵士不是一个家喻户晓的名字，但在英国政界他却因为两个重要角色而闻名。第一个是在1983~1987年间，担任玛格丽特·撒切尔的秘书。在这重要的几年中，撒切尔夫人突破了阿瑟·斯卡吉尔所领导工党的控制（斯蒂芬和玛格丽特曾在1983年的竞选活动中击败工党，每天早晨他为撒切尔的新闻发布会做好摘要）。第二个角色是作为迈克尔·霍华德的首席幕僚。2003~2005年，迈克尔是保守党作为在野党时的领袖。当我在沃尔斯利——一家在皮尔迪利的精致咖啡馆，他把它当做办公室——遇到他时，斯蒂芬告诉我弱联系在他的职业生涯中发挥了多么重要的作用：

一方面是你的死党，你深爱的人；就像植物，你需要给它们浇水施肥。在政治上也有许多亲密的朋友关系，因为共同经历很多，而且这不

是朝九晚五的工作。另一方面，有些人你不太认识，但和他们之间有着微弱而友好的交往。在我的职业生涯中，我的密友——那种认识很多年，并让我学到很多的人——没有为我带来什么利益（也许是因为友谊只是个人的事）。然而，偶然认识的熟人却给我带来出乎意料的收获，为我找到一些非常有意思的工作。

例如，我成为迈克尔·霍华德首席幕僚的机会就是这样来的。我跟他并不熟——在他还只是一名低级阁员的时候，我已经是排名第十号的人物了。但我们之间没有直接的联系。我认识一个小伙子名叫史蒂夫·希尔顿，他为莫里斯·萨奇做公共关系工作。史蒂夫的女友碰巧是迈克尔·霍华德的顾问。她告诉史蒂夫，迈克尔需要一位首席幕僚，并且说："为什么不考虑一下斯蒂芬·谢尔博呢？"我很喜欢这份工作，这使我又回到了政治中心。而如果没有这两个弱联系，这事就不会发生了。

今天，我作为公司顾问，我最好的客户是一家房地产公司。两年前我接到一个女人的电话，她说她曾与我共事——我没认出她的名字，因为她结婚时改名了。原来，15年前，她在牛奶经销委员会工作，当时是我的客户。总之，她现在是这家房地产公司的业务负责人，她告诉首席执行官他需要战略咨询顾问，并推荐了我。

我觉得我很幸运，能够做这么多各不相同的事情，有这么多我已经遗忘的人际关系。这些千分之一的机会累积起来，所带来的收益比任何人期望的都多。

人际关系的机器有时会以某种奇妙的方式为我们带来好运。也许我们并不清楚为什么我们与某人交谈或者与他们保持联系——我们可能忘记了生活中99.9%的人——然而，如果他们有一个弱联系的良好网络，我们可能会突然受益。所以，我们能做些什么让这种缘分更多地发生呢？我们能够从大量的偶然交往中寻找奇遇吗？就像在轮盘赌中投下许多小额的赌注那样？

安东尼·鲍尔或许是南非最有成就的风险资本家，他认为我们能够做到。他像大部分人那样患有严重的职业病——他特别忙。然而，他总是在日程中留下空余时间，每周一次，与新朋友或是很长时间没有见面的老熟人共进午餐，没有任何具体原因或明确的目的。

我问他怎么能证明这一点。他狡黠地笑了——或者是做了一个鬼脸？

在我的组织中，有些人批评我花费了太多时间与没有特别理由的局外人交往，他们说我更愿意与那些有奇思怪想的人交往。这是真的！

随机性经常会起作用。想想投资银行家——他们整个职业生涯都取决于他们工作的领域。他们不会提前知道谁是有用的，或者有什么用，但他们可以通过把那些偶然的联系放在一起得出结果。商界中的每个人都是如此。

事情最后又回到人与人的关系上，除此之外没有别的。如果人们都愿意与你交往，他们将会给你带来比别人更多的东西。友好的熟人既可以为我所用，也会为大多数特意培养感情并与他们保持联系的人所用。你可以很容易地检验想法，并挑选一些会发挥作用的想法。

有些人非常有用，而我和他们并不太熟。比如，马克·佩特森。我们就读于同一所学校，尽管不是同一时间，但我与他稍有接触。他是纽约的一位人脉王。当我在纽约时，我专程拜访了他。他经营着一家不良债权投资基金，非常成功。他在很多事情上都给我提供了极大的帮助。他告诉我如何定价、销售，关于我们在美国的一项投资，他能告诉我10件事情，诸如此类。

我遇到过很多这样的人，他们在生意上起到了出人意料的作用。尽管我并不经常见到他们，一年也就四五次。这就像在玩轮盘赌——你永远不知道会发生什么。

你所需要做的就是与你认为可能帮忙的人交往，并寻求他们的帮助。当任何熟人求我帮忙时，我也会这样做。如果你有这样的态度，你就能很自然地寻求帮助。总有一些事情对你而言很容易，而对别人来说，由于超出其经验范围而变得很困难。

我相信“给予”的作用，而且强烈相信——也许不会有即时的回报，也不会每次都有回报。但对万事万物来说，有一个有益的循环。有一条互惠的链条将所有你交往的人和他们接触的圈子连接起来。你可以称之为无形的关系网，善有善报，恶有恶报。如果你给予，就会获得回报。

杰夫·卡利南很赞同我的观点，但他说，交往的多样性也是至关重要的：

我接受这个观点，机遇来自那些我们很少花时间接触的人，因为他们在我们的世界之外。每当我遇到人的时候，就会问：“某某人怎么样

了？”——那是我们都认识的人。某某女士通常生活在不同圈子，就像在另一个星球上一样。在固定的网络里，人们都是确定的。这就是为什么多样化的网络如此重要。如果你一定要等到有某种理由时才去与某人交往，你们可能永远不会见面，从而错过很多机会。

这种“撒种子”的方式听起来漫无目的，并且不同于我们一直被灌输的“专注于”生活的建议吗？其实并非如此。聚焦结果，方式随机。

下面是我自己的故事。在二十五六岁时，我成为一名管理顾问，当时我想和一两名同事一起创办属于自己的公司。我为这个想法而着迷，塑造和主导属于自己的公司是多么有趣，这是使我不再做工资的奴隶并且掌控自己的唯一方式。但我并没有想自己一个人来做（太孤单、风险太高），还有一些确定的事，如运行公司中日复一日的日常事务，我知道自己做不到。

所以我一直有这样的想法，但从来没有看到启动的机会。

后来机会来了，但却是以一种间接的、想不到的方式出现的。如果我不是一直在寻找机会的话，机会肯定会溜走的。

在波士顿咨询集团工作四年后，我辞职加入了贝恩公司，当时它的规模还非常小。我搬到了伦敦，那里的两位同事是吉姆·劳伦斯——我最初的老板，以及伊恩·埃文斯，他和我同时被提升为合伙人。我喜欢并且欣赏吉姆和伊恩，但他们只是熟人而不是朋友。

后来，在我在贝恩的第三年，奇怪的事情发生了。一个周六的早上，我正在给另一位贝恩的同事伊万·费舍尔打电话。我们正在谈论一个案例，他

突然脱口而出“糟糕”，我问他什么意思，但他很谨慎——他在波士顿看到些事情，但发誓保密。不过，他承认：“这非常糟糕，理查德。”根据直觉，我问：“这与吉姆和伊恩有关吗？”他不愿意说，但我已经明白了。

谈话一结束，我就给伊恩和吉姆打电话。他们俩的手机一直在占线。难道他们已经摆脱了困境？还是在一起谋划？他们会辞职创办自己的公司吗？如果是的话，我是否要一起行动？

我从贝斯沃特的家骑车去伊恩在皇家植物园附近的河边小屋。发现他们俩在一起，有点震惊和沮丧。他们从伦敦飞往波士顿，与比尔·贝恩会晤并提交了辞呈，希望他能理解他们的做法。贝恩的反应是给联邦法官打电话，要求给予他们禁令，阻止他们成立竞争企业或接触客户。

我说我想加入他们——如果他们开始创业的话。他们被震撼了，竟然有人在他们的黑暗时刻想加入他们。几个月后，我与劳伦斯、埃文斯和科赫共同创办了LEK公司。

机会敲门时往往是无声的。它可能会来自你没有抱什么期望的弱联系和微弱信号，就像我所遇到的那样。

你培养和运用弱联系的能力将反映出你的网络的开放性和多样性。一种简单的评估方法就是计算社交或商业会议的总数——即使是喝咖啡或饮料的杯子数量——你在过去几个月里，曾经与你不常见的熟人会面或者认识新的人。你能记得最近一次与你谈论生活中重要事情的人吗？——一项重大的决定，需要帮忙或给予援手，一个与你的工作并不直接相关的计划或项目？这些人与你有很大差异吗，比如在年龄、性别、种族、宗教、社会、教育和职

业群体、政治观点、工作地点等方面？很明显，如果这是一个多样化的群体，彼此不太认识，那么你的网络就是开放的、多样化的。如果是彼此认识、相似的人群，或者你只与亲密的朋友谈论重要事情的话，那么你的网络就是封闭的、内向的，可能很难渗入新鲜的信息。

不能通过这个测试可能是一件好事。我们越是缺少大的、开放的、多样化的弱联系网络，我们就越有机会去改变。

列出你的弱联系清单，我们不该忘记过去认识的人。过去可以说是另外一个世界，是我们非常熟悉而且有可能再次重游的。我们中大多数人有着巨大的潜在网络，很容易就可以重新激活。

通过沃顿商学院的校友网络，我遇到了保罗·贾奇。他是我所认识的人中最像人脉王的人之一，在商界、金融圈、政界和教育界拥有大量的关系。保罗是英国人，他在1973年离开沃顿商学院回到了英国。后来，他因为创立了贾奇商学院而被授予爵位——坐落在剑桥的一座漂亮的新大楼里。保罗比我所知道的任何人都拥有更多的弱联系——他总是坐飞机去世界某处参加会议，而且他似乎永远都不会拜访同一个人。

对保罗而言，交往是由社会需求和他与人们会面的强烈爱好而驱动的，有时只是为了重温过去的美好时光：

> 例如，最近当我搬家时，我找到了1976年的工作电话簿。我想，天哪，我记得所有这些人！我找了两位秘书联系上面所有的人，并举办了个大型聚会。大家都非常激动。25年过去了，但每个人都立刻认出了

其他人，就像校友一样。我想这就是为什么“老相识”是一种强大的弱联系，你可以不费成本地继续你们的老关系，而这很容易。你了解他们，如果愿意的话，可以很快地进入深入交谈。不过，我觉得发自内心地去做非常重要，不带有任何利益动机，只是享受与人交往的乐趣。机缘会发生，但只会在你不经意时发生。你不能让它屈从于你的意愿。

我们建立和维持规模庞大的良好弱联系的主要方法是保持广泛的熟人圈子，并对新人和新世界保持开放心态——有耐心、沉浸其中——不断思考他们可能与我们的期盼相联系的方式。有些人——如理查德 · 布兰森——总是带着一个“账本”，就是一个笔记本，记录下对话、想法和联系的细节，而这些可能在日后有用。

除了开放性和机缘之外，我们还看到其他三类策略——尽管不那么重要，但也值得一提。一是针对新的世界，有意识地让自己沉浸其中。我们给自己的生活增加一个新的社会环境——打高尔夫球、加入自行车俱乐部、做瑜伽、获得新的工作或者做志愿者工作。显然，我们不能同时做到所有的事情，也许每年一项新的活动会是明智的目标。

我们也可以把自己定位于多样化的位置，能够有大量的机会接触到陌生人和熟人——坐在公园的长椅上阅读或者观察世界，去公众场所遛狗，带着笔记本电脑或者不带电脑常去一家精品咖啡店；定期光顾俱乐部、酒吧、餐厅、书店，市场或其他人多的地方。人们几千年以来一直在专门的地方进行社会交往，但直到 1999 年，才由雷 · 奥尔登堡创造出“第三空间”（指除了

家庭和工作之外）这个词汇，用来描述我们习惯去放松的地点。定期地拜访熟悉的第三空间，或者不定期地尝试新事物，都是更新或者建立弱联系的良好方式。

第三种方法有些特别，是适应需求、以动制动。例如，如果你拼命地想换工作，你会利用你所有的交往圈，恢复旧的关系网，并创造新的联系——比如认识朋友的朋友，他们可以帮助你接近你的目标职位（社交网站也可以派上用场，它们有助于发现联系，或者你可能永远不会发现的关系）。

最后，除了这些，我们不要忽视让我们认识的人彼此交往。他们可能彼此并不认识，但如果认识了，事情可能会变得更好。这也是我们自己在超级联系方面迈出的第一步。

因为可以预见到充满惊喜，弱联系非常有趣和有用。它们让我们触及遥远的星球，填补我们世界的空白，使它们彼此相连。它们放大了我们的同情心和人性，提高我们的能力，使我们去欣赏人的多样性和倾听他们的故事，尽管弱联系并不是人们享受非凡生活的唯一原因。

这个故事的另一半是有关联系枢纽的——我们加入的群体。它们是美好而危险的事情。

第八章

跳槽的时机，你会选择吗：如何选择或转移联系枢纽

这不是企业的“阶梯”，而是企业的“秋千”。你从一个摇摆的“秋千”荡到另一个。如果你够幸运，抓住一个上升的“秋千”，然后再荡到另外一个更高的“秋千”上。

——吉姆·劳伦斯，联合利华首席财务官

“这份工作值得我留恋吗？”

在辞去贝恩公司合伙人一职后，我在LEK工作的六年改变了我的生活。在这段时间里，LEK从仅有三名专业顾问发展成拥有350人的团队，在世界各地开设新的办事处，其规模每年翻一番。

任何曾经创业的人，对于新创公司的问题都很熟悉，尤其是当公司发展迅速，而且按你预计的发展时。我们能够找到一些极具天赋的年轻人，观察他们如何在新公司里发展。这也让我更多地了解自己——擅长什么，不擅长什么。我用LEK来检验一些商业理论，尤其是多数公司所采用的方法：将销售额减半同时使利润翻倍。引进那些极有天赋的年轻人才，再培养他们。我感觉自己正致力于创建一家伟大的公司。当我在1989年离开时，我自豪地看到公司不仅有独到之处，而且能够自我维持下去。

我想，就到这里吧——我生命中精彩的一章结束了。然而，令我非常诧异的是，在我离开后，LEK仍然使我受益良多。首先表现在我的社交生活中，四位来自LEK的人成为我非常亲密的朋友。而生意上的收益也像滚雪球一样发展。多年来，LEK网络中的人给我带来了四笔非常棒的新生意。有两个前面已经提过：挽救Filofax和投资贝尔戈。第三笔是收购“普利茅斯金酒”——很久之前，它是非常有名的品牌，但当时却濒于倒闭。最后一个是在线博彩交易“必发”网。这四项风险投资给我带来了很多财富，尽管我离开LEK已经20年了，当时所建立的联系仍然对我有很大的帮助。

以我的经验，如果你已经成为一个优质“联系枢纽”的关键部分，它会在以后自动地帮助你。付出一份代价，你得到两种生活：一种是你现在的生活；一种是你之前的生活，而它会持续地为你带来情感、社会和经济上的重大回报。

有效的网络是值得关注的问题。有效的网络并不是努力争取与你碰巧遇到的每一个人进行肤浅的交往。我偶然学到的教训是，每隔几年，就选择

一个新的联系枢纽并在其中创造性地工作，这会使生活更加充实。工作网络尤其会不断地积累——每次流动都会创建一个新的网络，我们可以利用它实现下一次的飞跃。这启发了我。职业生涯是一连串的事件，无论在商业或社会上，每一步都会成为下一步的跳板，因为我们认识更多的人，也被他们所认识。

我的直觉似乎被研究结论所证实。马克·格兰诺维特——我们在第三章中提到的社会学家——认为："流动性似乎是与生俱来的：一个人经历越多不同的社会与工作环境，个人交往的接触面就越大……这能带来更高的流动性。"

所有我们采访过的有成就的人都意识到重要联系枢纽的价值，都有以前的"联系枢纽"是如何帮助他们的故事。吉姆·劳伦斯——我以前的合伙人，LEK公司中的字母"L"就代表他——意识到他离开之后LEK对他来讲是多么重要。"LEK给了我金钱、地位和声誉，"他说，"还有由了不起的人所组成的网络，使我不断地获得更多有价值的东西。"随着时间推移，许多受访者越来越多地用到从前的"联系枢纽"。但这也没有普遍模式——一些从前的"联系枢纽"被证明非常有用，通常是由于社会或商业的原因，而另一些则完全没有用。"这是件有趣的事，"吉姆说，"在离开之后我能够得到最多帮助的'联系枢纽'，往往是我之前帮助最多的'联系枢纽'。百事公司就是一个很好的例子。我与那里的许多前同事保持着密切联系，并努力让他们与许多前同事保持联系，让他们与我关系网中的其他人接触。事实证明，与百事公司的交往对我有极大的帮助。"在整个采访过程中，不断回荡着这句话——联系枢

纽可能会非常有用。如果你与那里的人很亲近，做些许努力保持联系，并做出一些回馈，比如交易、工作或与前同事的联系。

我们的受访者给出很多例子，证明他们是如何从以前的“联系枢纽”中获益。有一位受访者说，在商业生涯中，“枢纽”往往在我们离开之后变得更有价值，这是因为我们现在的距离与角度有助于我们发现如何更有建设性地使用我们的交往关系。要做到这一点，我们必须不断地在职业生涯中作出改变。如他所说：“为其注入动能。”

另一种观点是，在一个“联系枢纽”中的成功给予其以后使用该网络的声望和信心。例如，我从大学里直接雇用来为LEK工作的每个人都受益于其在公司工作的经历。我会毫不犹豫地联系他们。尽管有些人现在身居高位，非常忙碌，但他们总是会很快地回应我。

人们普遍认为，最成功的“联系枢纽”对以后的网络联系也是最有用的。

但并非所有人都同意这些。一些人指出，通过富有成效地使用以前的网络，在一个“联系枢纽”中的失败有助于未来的成功。OC & C战略咨询公司的联合创始人克里斯 · 乌特勒姆说：“我认为决定成功的最重要的事情，是敢于承担风险。如果要离开一个联系枢纽，即使享有高薪，也要看看其他方面。”克里斯和另一位受访者都提到波士顿咨询集团是他们最有价值的联系枢纽之一，尽管他们都离开了那里。克里斯说：“在波士顿咨询集团的岁月中，我学到了很多。我遇到了一些了不起的人，参与了一些了不起的工作，但在有些事情上，我与其他人相比并没有什么优势。我认识到我的强项是概念性战略思维，建立人际关系和与人打交道。有四五个来自波士顿咨询集团的

朋友，我一直与他们保持联系，这些人在社会和商业交往中都表现得非常出色。”

令人振奋的是，一位受访者说，我们不应该认为离开那些没有发展前景的公司就是失败，“你继续努力，继续前进，直到找到适合你的地方”。

另一位受访者倾诉道：

> 我为维珍公司工作了好几年，但我非常讨厌它。我的老板给我提供更高的职位和高得多的薪水，把我从另一家公司挖过来。但我与他的关系非常紧张，这使我感到很沮丧。我几乎立刻意识到我的错误，但我想最好还是坚持下去，证明我的价值。从工作中我学到很多东西——特别是如何与人打交道——但我希望我早就决定离开。有趣的是，我在那儿工作的日子里，我只看到两个人，这比我在其他地方工作时要少得多。

那么，你应该在一家公司待多长时间呢？显然，并没有普遍的答案，但这里有一些令人警醒的故事。早在20世纪70年代初，马克·格兰诺维特第一个注意到一个有趣的趋势。他说：“那些看上去平易近人、聪明的人，如果在一个公司工作了15年甚至更长的时间，此后求职会变得相当困难。”他引用了“维克多”的例子，这是一个化学工程师。维克多离开军队以后，在一家企业工作了两年，之后去了一家靠近布法罗市的小公司：

> 这份工作，他做了十八年半，他的许多同事一辈子都待在那里。后来公司被一个企业集团收购，维克多的职务也被取消。他开始通过朋友、

熟人，以及求职广告找工作。他给115家企业写了信，随着时间的推移，他开始变得沮丧，开始保存那些广告的签名簿，连同那些回信。

但所有这些方法都没有带来新的工作，维克多先生开始变得愤怒和不满。从维克多和许多其他的例子中，格兰诺维特得出的结论是“较长的工作任期切断了个人关系的积累，从而降低了流动的机会”。

最近，我遇到一位来自壳牌国际的老同事。让我们叫他“亚当”。他比我待的时间更长——8年。“我应该早点离开，”他说，与他最好的朋友相比，“詹姆士去了猎头公司，史蒂夫和里克去了风险投资机构——他们在公司待的时间都不到我的一半。最终，他们得到了更有趣的工作和更多的钱。”之后，亚当加入了一家小公司，在那里他工作了15个年头。“在上一个经济衰退周期，我觉得应该离开，但对公司而言那是个艰难时期，我觉得自己有义务留下来帮助公司走上正轨……但坦率地说，到这里来是一个错误，而留下来是一个更大的错误。”

现在，亚当已经没法做什么来挽回错误。在两家公司总共耽误了23年之久，已经使他渐渐地从快行道驶入慢行道。他没有像他以前的同事所做的那样去更新自己的联络圈，也没有通过转换联系枢纽来创造出分散的交往网络。他与其他人一样聪明而且风度翩翩，但他在同样的环境中待得太久了。

当他陪我走到前台时，我告诉他，非常希望能再次见到他。“是的，”他沮丧地回答道，“但我不得不承认，你让我更加郁闷了。我从来没有意识到在一家公司待得太久的全部后果。”

我能认识到这一点，因为我自己就曾经这样。当我离开商学院时，我认为自己找到了最完美的工作。时髦的办公室，一流的出差旅行，漂亮而俊朗的同事，有趣的工作，并且有机会去了解一个全新的领域——企业战略。我对于处理好客户关系很有信心。但我没有给老板们留下深刻的印象。他们认为我在分析能力方面比较薄弱。他们是对的。所以，我加倍地努力，一周工作八九十个小时，连周六周日也在公司。我感觉心力交瘁，开始待在办公室直到深夜，吃外卖比萨或者随便吃些汉堡和薯条。我没时间运动，所以体重增加了，脸也变得胖乎乎的。我的人际关系也受到影响。最重要的是，工作就是我的生活，但我却没有在工作中获得成功。

我在那里待了四年，然后及时辞职，以免被解雇。回想起来，我不能相信自己如此愚蠢，竟然待了这么久：两年已经足够了，可以学到几乎所有东西，在那之后就没有趣味了，所以我浪费了两年。事实上，我整体地退步了。但我知道我留下来的原因：我不想承认被打败了。我想证明我能赢。最终，我作了明智的选择，加入了另一家公司，在那里分析能力不是判断成功的唯一标准。但是，我的自负使我付出了两年痛苦的代价。

“不要低估了惰性的力量，”我们的一位受访者说道，“我知道应该离开，我知道我并不快乐，但我太忙了，我陷入财务问题，无法摆脱束缚。”

另一位受访者说：“我认为最理想的时间是四到五年，两年意味着你只是走了个来回。但一旦超过五年你就被绑定了。”

另一方面，也没必要频繁地改变联系枢纽。在我们的受访者中，在工作枢纽中，最短的工作时间是四年，大多数是九年。通常，在联系枢纽间调动

的时间为四到六年，随着受访者年龄增长，这一时间间隔会变长，或许是因为人年龄大了，稳定性和养老金的作用变得越来越重要了。“你最好趁年轻时多动动，”有人说，“否则过几年你就动不动了。”

无论我们在一个联系枢纽中度过多长时间，调动最迫切的理由通常是因为不开心。然而，正如我们所看到的，“联系枢纽的吸引力”容易使我们停留时间过长；但矛盾的是，最让我们沮丧的联系枢纽，也是我们待的时间最长的地方。

当我作为一家咨询公司的合伙人时，一位名叫约翰的非常聪明的顾问有一天闯到我办公室，说了一些让我吃惊的话：“你通过让大家拼命地工作，破坏了每个人的生活。”

“什么？”这是我所能找到的最好回答。

“你使人们不开心。他们从来没机会去看自己的妻子、丈夫或孩子。”他说。

“这些不幸的人都有谁？”

“好吧，我，我就是头一个。”

“我不想失去你，”我说，“但如果你不喜欢这份工作，为什么不离开呢？”

“我不希望我投入到工作中的努力白费了，”他回答说，“反正，我必须证明自己，证明我能应付压力。”

约翰又待了两年，但后来他还是不得不选择离开，因为他的精神快崩溃了。这件事在很长时间内使我的良心受到困扰。

有一位朋友，她是葡萄牙一个大城市的市长顾问。她说，选择现在这份

工作，是因为薪水很高，离家很近，能够给她带来有趣的朋友，能够使她享受代表市长的那种感觉。“但每次我想要做些事情，他们都不同意我的提议。我花了很长时间才明白，他们永远都不会同意的。在员工与老板之间是有着鸿沟的。”

安娜是一位美国的熟人。她承认，她在会计岗位上待得太久了。“可悲的事实是，我不喜欢会计。我接受这份工作，是因为便利，还有和我的老板关系很好，但我讨厌做一名会计师。现在我设计网站，而且很喜欢它。我可以在想工作时工作，工作很少的时间，但赚很多钱。我真希望早一点改变。”

作家兼播音员查尔斯·汉迪认为，他在一个组织中通常待的时间不会太长。在妻子下了最后通牒后，他在四十多岁时，终于选择成为自由撰稿人。“我不打算继续过着行尸走肉的生活。”当他从正式的枢纽中独立出来后，他感觉更加快乐了。他感觉做自己的老板是一种解脱，不必再伪装自己。为什么他会在一个并不快乐的组织中待那么长时间呢？他说：“金钱，还有不愿意承担风险。”

我们已经看到有太多的原因来解释人们为何最终陷在不适合的联系枢纽中了。很多解释围绕着个人的不安全因素——对金钱或地位的需要，展示能力的欲望，对未知的恐惧，不想辜负其他人的期望，缺乏时间或关系去找到新工作，还有风险规避。我们怎样才能知道什么时候应该调动呢？一个联系枢纽对我们而言是好是坏？我们的访谈者们对于不良的联系枢纽给出了一些简单的诊断方法：在那些地方，我们没有家的感觉，或者价值观有分歧，有挫折感或者缺少满足感，感觉待遇过低或者过度劳累，或者感到沮丧。

如果有这些疑虑，那么离开。

当某人从一个联系枢纽转移到另一个联系枢纽时，他们自动地在原有联系枢纽和新的枢纽之间创造出新的——或许是很多的——弱联系。因此，工作流动性——类似社会流动性或地域流动性——有助于创造更多的最有价值的弱联系，将以前没有联系的群体连接起来。这是一个开放的、充满活力的社会的特征——这使人不可避免地会想到美国——在联系枢纽之间的流动非常频繁。每次我们从一个联系枢纽转移到另一个联系枢纽时，我们使社会更紧密地结合在一起。

那些来自过去的联系，我们深深地根植其中、长期辛勤劳作、有着共同的经历，我们风雨同舟，经历失败或获得成功，这些必然比现在的网络关系更加深刻地影响着我们。无论是在石油钻井的艰苦岁月，还是互联网创业、麦肯锡的分析项目，或是英国特种部队的残酷考验，强烈的共同经验锻造了彼此的信任和忠诚。当你联系到过去的同事——即使几十年来都没有任何交往——原有共同协作的反应会很快地体现出来，你们可以自然顺畅地沟通。正如许多受访者所证实的那样，在遇到早年相识、现如今已生活在另一个世界的故人时，会再次体验到信任和安详，只是时间和地点不同——额外的收获是他们几十年所养成的洞察力和见解，这可以立刻将你生活中所缺少的联系填补上。我们在第七章中看到，保罗·贾奇是如何安排25年前的同事聚会，如何在瞬间建立了友谊。三位受访者，都有五十多岁了，提到他们最近开始参加大学校友聚会，而之前他们从未参加过。其中一位说：“这是一种奇怪的感觉，看到那些你18岁就认识的人。大家除了看上去老了一些，一切就

像回到了 1968 年。你可以完全坦率地谈论你的生活。”

当我们让受访者描述他们联系枢纽的历史时，职业生涯中的工作变动听起来很少有符合逻辑的。没有一个人是一帆风顺、直线上升的。这可能并不令人感到奇怪。想象一下，你在大学选择的第一个专业，或你的第一份工作。在那个阶段我们并不知道，甚至不能说出我们应该知道什么。然而，那些身居高位的人给我们的印象——这一印象在访谈中经常得到印证强化——是他们从一开始就很好地规划了他们的职业生涯。

相比之下，有些人坦率地承认，在他们的职业生涯中，他们通过尝试和犯错——尤其是后者——来找到自己的定位。他们告诉我们，只有尝试不同的经历后，才能真正地理解世界和自己的位置，而这要想方设法去尝试。错误不可避免。我们问所有的受访者：“如果你有时间在不同的联系枢纽间重新来过，会有什么不同呢？”除了伊迪丝 · 比阿夫之外，每个人都表示，他们将至少会在一件事上发生改变。

吉姆 · 劳伦斯说：

> 你从一个荡起的“秋千”跳到另一个。如果幸运的话，你抓住的新“秋千”正在上升，然后再荡到更高的“秋千”。但话说回来，你也可能抓住正在下降的“秋千”。你能做什么呢？你可能没有考虑到这一点。你只能不断地试验，直到最后找到你想要的。还记得我工作过的航空公司吗？那里并不是我想要的，但是这次经历却使我成为另一家航空公司的外部董事，那是我非常喜欢的。后来，我成为那家航空公司的首席财务

官，这意味着我可以考虑全世界的首席财务官的职位。而如果在其他地方工作，这一切可能永远不会发生。开始时我觉得这是一个灾难，但我不断努力，事情慢慢好转了。即使你犯了一个错误，也仍可以把它变得对你有利。

克里斯·乌特勒姆鼓吹他所谓的终极游戏：

关于你想在其中工作的联系枢纽的类型，这个想法需要非常具体而明确。比如说给定10年时间，你要在联系枢纽中担任的角色。然后你可以检测你的行为和联系枢纽，来看它们是否认可你的行为，而这些联系枢纽是否会把你带往各处。为达到目标你可能需要两个或三个联系枢纽来实现转变。如果你记住游戏的最后目标，你就会知道什么时候需要调动。

但史蒂文·谢尔博并不认为规划是必要的：

我为撒切尔夫人工作了四年半，就像你知道的，我认为五年时间对任何工作都已足够，即使是这样吸引人的工作。所以我给自己设定目标，在1988年复活节时离开那里。下一步怎么做，我不知道，也没有线索。我认识的人中，第一位给我建议的是广告大师蒂姆·贝尔——他并不是朋友，但在1987年大选时给了我们建议。我对他说："您认识很多人，请告诉我应该找谁谈谈，那样我就知道下一步做什么了。"他告诉我，他正在创建一种新型的代理机构，合作者背景各异——公关、广告、管理、

政界和媒体。令我十分吃惊的是，他给了我一份工作。我接受了它，真是太棒了。我从未想过下一步行动。然而，当一扇门关闭时，另一扇门就打开了。是因为我幸运吗？是的。但另一方面，如果一个熟人说“来吧，喝一杯”，我总是说“好的”。

我在大学时，与玛丽·萨克斯-法尔斯坦一起工作。她是一位富有魅力的数学家，在与她相遇之前我做梦都想不到会与她合作。在这里提到她是因为她在职业生涯中有着众多不同的经历，并不断创造新的联系枢纽：

直至36岁时，我还是过着传统的职业生涯，主要在营销和广告方面。我很喜欢这份工作，做得也很好，但转念一想，是时候寻找新的冒险了。其他人可以做到我所做的一切，什么才是我能做到而别人不能做到的事呢？我决定与男友——他是个很有名的艺术家——去度假，希望能得到灵感。

有一天，麦克和我整天都没有说话。晚上放松的时候，我告诉他，我一直想尝试雕塑。这并不完全是真实的，但我一直有这个想法和兴趣。“我从未见你在沙滩上玩过石头，”他讽刺地说，“所以别在这纠结了，这件事你做不好的。”回到伦敦后，他的朋友也这样认为：“让迈克做艺术家，你还是继续做营销吧。”现在，我要成为一个从事青铜雕像的女雕刻家。这个想法让人兴奋，我很喜欢，而我的客户也很赞同。

五年后，我又想尝试新的事情了，于是我转向肖像画。我也非常喜欢画画，开始教一些客户的妻子学习画画。后来，在2000年，一位我

20年前就认识的熟人创办了一家宠物食品公司，并请我来做市场调研和广告创意。正是在那里，我开始了新的尝试。有时我要连续四天每天工作19个小时，但感觉很棒。每件事我都亲力亲为——设计包装，并创作广告脚本。

2005年，朋友把公司卖给了一家法国公司，我也想开始新的尝试，所以我成立了“超凡创意”公司，为客户提供一对一的服务，并采用一些开发心灵的技术——催眠、教练、放松。现在我正从事“再生”工作，逆转人们脸部和身体的机能老化，使人们返老还童。我把自己看做化妆品雕塑家——我有一个愿景，让客户看到，通过重构他们的思想由内而外地产生变化。我知道这听起来离谱，但它确实有效；客户简直难以相信，他们看起来和感觉上会如此年轻。对我而言，最令人兴奋的事情是创意的领域，改变和提升他人的技能，并创造出我自己的东西。这还只是开始阶段，但我相信我们将创建一种新的“再生”方法。

自1987年以来，我的时间完全属于自己。对我而言，我为每次新的尝试创建了新的联系枢纽——我想我是在联系枢纽的中心，还有一些与我合作的人，然后是客户。我只是做了我想做的事，但如果没有让客户感到快乐，我就会收手不做。我组织了个大型聚会，来宾们也很开心！

那么，我们是否应该像斯蒂芬和玛丽那样“相信冥冥中的安排”？并不完全是这样。我们的受访者并不热衷于职业生涯规划，但他们确实提供了一

些指导原则。他们一致认为，生命中最重要的几步一般是来自工作联系枢纽的转换。除非我们碰巧获得的第一份工作极其适合我们，并为个人成长提供了空间，否则在某处几乎一定有别的联系枢纽会使我们拥有比现在更好的人生经历。但我们如何找到它呢？

我们的受访者还特别提到要谨防“狗咬狗”的组织或者超大型机构。“我决定不加入壳牌，”保罗·贾奇说，“当秘书带着我穿梭于一个又一个面试，并在走廊里迷了路时。”吉姆·劳伦斯对比了他遇到的两家公司，一家是知名消费品公司，氛围友好；另一家企业则是“野蛮”文化，企业的利润很薄，需求不可预测，亏损的风险一直存在。“消费品企业的文化要友好得多，这部分是因为企业比较稳定，赢利状况良好。如果你在两份工作中还没有作出决定，去那家人员更为友好的企业吧。”

对于加入一个联系枢纽，我们采访的这些功成名就的人给出了两条标准——你认为在那里能学到多少，你可以作出多少贡献。

证券服务专家亚历克斯·约翰斯通说：

> 在你的职业生涯早期，我建议你选择能打下学习基础的企业；但后来，应该取决于你能贡献多少和学到多少。在我的职业生涯早期，我学到的比贡献多。现在我贡献了很多，但学到的很少。我不是在谈论技术能力。我认为是人际交往方面的。你可以从你周边的人那里学习。如果你不尊重他们知识或技能的长处，那么你就学不到什么了。如果你不能学到什么，那就应该换另一家企业了，这正是我要做的事情。

受访者提到的另一个重要现实是，直到他们第一次进入一家能够深刻地改变他们的外表和能力的企业，他们的职业生涯才开始起飞。当他们离开时，他们已经与进入时大不相同。通常，在他们二十多岁时，他们经历了两到三家企业实现转型。

对克里斯·乌特勒姆来说，第一个改变生活的联系枢纽出现在不寻常的高中生活，第二个是欧洲工商管理学院——位于巴黎附近的顶级商学院，他在27岁时进入那里：

> 我遇到了之前素不相识的人——他们通晓数门语言、雄心勃勃、智力超群并富有个性魅力。这给了我一面镜子，让我锻炼了很多技能，也与他们建立了非常稳固的关系。那时认识的人中还有16个人，我们现在每年还会一起过一个周末。90%的情况都是如此。这是一个非常多元化的群体，来自十几个不同的国家。

对于另外一位受访者，当他加入安永咨询公司（原安永会计师事务所）时有着强烈的感受：

> 我的事业在那里起飞。我只有28岁，但他们给了我很多自由。我能够做自己的事情，也能见到那些资深人士并向他们学习。我在企业财务部工作并在那里发展成长。我学会了将人和想法结合起来，创造出全新的商业机会。与有奇思妙想的人走到一起。事实上这是我一生中最美好的时光，它永远地改变了我。

在22岁时，亚历克斯·约翰斯通加快了职业发展的脚步，这一年他加入了高盛：

> 对我来说，这是一个巨大的跳板……神奇的学习经历。突然间，我明白了全球化思想、国际经营的理念。改变我的与其说是专业知识，不如说是人。我意识到态度的重要性，我与有生以来所见过的最聪明的人共事——不仅仅是光明的前途，而是完全的驱动力，这几乎影响了我生活中的一切。我从来不知道有这样的人存在。这真的改变了我——在我成为一个自负的家伙前，我得到了通向全球的钥匙。
>
> 然而，我终于意识到，我不想被任何组织所支配，即使它会使我变得富有。生命中有更重要的事情。但是，看到顶级投行的人的思想——纵观全局——对我而言还是非常宝贵的。现在我每周只工作40个小时，但我能够做我认为重要的每件事情，非常惬意。

对许多有名望的受访者而言，转变常常来自对企业的“试水”。他们中有两个人，曾经在获得现任雇主保护的情况下，通过开办新企业进行“试演”。吉姆·劳伦斯通过开设贝恩的伦敦和慕尼黑办事处来锻炼经营能力，而安东尼·鲍尔则在德勤内部开创了新的战略咨询业务。当真正的转变来临时，吉姆和安东尼便着手创建他们自己的业务。

“LEK是不同的，”吉姆说，“因为我们是在没有母公司支持的情况下，用我们自己的资金运作成功的，并在一开始就跨出了我自己的国家。”不过，吉姆认为他第一次转变来自耶鲁——“一次彻底的教育改造，获得社会地位，

对我而言获得了关于世界的观点”——和哈佛商学院——“一次知识转型”。

安东尼的重大突破是他决定在南非创立一家全新的私募股权投资基金——资本合伙公司。他说：“我有过运作战略集团的实践，但那是在一家大的咨询公司里。资本合伙公司完全是我们自己的事业，当时这在南非是一件非同寻常的事。我们感觉自己像开路先锋。它从各个方面改变了我的生活。”

通常，这些人的职业生涯并不是马拉松。相反，成功是一系列不连续冲刺的结果——突然从一个联系枢纽跨越到另一个。1985 年，保罗 · 贾奇已经在吉百利 · 史威士公司工作了 13 年——包括做过一段时间食品部门的总裁，他是一位成功的职业经理人，但他的发展却没有超越商学院的大部分同学。之后，吉百利公司决定，食品部门不再是“核心”业务。保罗要求允许对该部门全部买断，这让他的老板大为惊讶。他的融资几乎全部是用别人的钱，而没有像通常的做法那样借助风险资本的介入。不久之后，该部门从吉百利公司独立拆分出来，并更名为“普丽蜜尔”，而保罗成为首席执行官。四年后，普丽蜜尔被转卖给希尔斯顿控股公司，保罗在银行的账户中也增加了几百万英镑。

然而，他说是他早期的工作——在吉百利肯尼亚分公司担任执行董事——使他有更大的提升。这远比运作普丽蜜尔品牌对他有更大意义。

> 在肯尼亚，我第一次担任一线管理工作。那里离总部有 4 000 英里。在那些日子里，没有电子邮件或传真，就连电话都很少。这是一次烈火的洗礼，因为当地的营业税高达 50%，一些本地公司通过在销售记录上

动手脚来作弊，但吉百利公司却是准确报告。肯尼亚真的让我变得坚韧和果断。与普丽蜜尔品牌相比，到收购的时候，还是同样的人，同样一家公司，而我已经成为企业的执行董事。当然，我们现在是在为自己工作，专注于现金和新产品，但是来自普丽蜜尔品牌的真正的挑战是在我们开始安排交易前的那几个月。

普丽蜜尔完全改变了我的生活。此后，我可以选择如何分配我的时间。我重新拜访早期的一个联系枢纽——剑桥大学，并获得了极大的满足，在那里我资助了现在的贾奇商学院。但普丽蜜尔又是如何改变我的呢？那是更早的事情，是在肯尼亚和剑桥。

这表明，新的联系枢纽能够提供两种不同类型的转变。

首先，我们可能会经历强烈的情感体验——有一群人以及一系列行为让我们感觉不同，在一定程度上感觉更好，具有更大的潜力。在讲述他们转换企业的经历时，许多受访者就像在布道。他们经历了十分奇特的事情，他们甚至不知道可能会有这样的经历，他们意识到自己想做的事，知道自己能做到。他们需要的就是看到机会，并且将之付诸实施。“当我在欧洲工商管理学院读工商管理硕士时，我脱胎换骨，”克里斯·乌特勒姆说，“也许这听起来有点自大，但那是真的——我当时就知道有一天我会做一些更雄心勃勃的事情——虽然那时我还不知道这是创建自己的企业。”

第二种类型的转变——来自突破后作出不寻常成就所带来的实际体验——是当我们转型时，实现了早先的梦想。我们通过以前学习到的技能创

造出独一无二、具有个人风格的事物，我们实现了自己的理想。克里斯说："从欧洲工商管理学院毕业9年后，我参与创建了OC&C公司。要不是遇到欧洲工商管理学院那批人，当这一切发生时，我不会这么自信，这么敢于承担风险。"

我的个人经历证明了这一点。我最初的转型枢纽——它们确实改变了我——是牛津大学和波士顿咨询集团。牛津大学给了我分析实务的工具，教给我无论在什么舞台上都要找出达到目标的重要因素。波士顿咨询集团则向我展示了商业思想的力量，使我确信，如果你有新的想法，能够和客户沟通，那么运作一个赢利的咨询公司并非难事。虽说我在波士顿咨询集团工作的日子算不上成功，但我完全有信心带领一个两三人的小组创建一个新的咨询公司。当合适的时机来临时，我知道那是我想要做的事情。

如何扩展你的社交圈？

如果你细细思考，联系枢纽或许是强烈的体验，或许不是。你已经被"改变"了吗？你现在的联系枢纽正在改变你吗？是这样吗？如果不是，你是否应该离开？

转换联系枢纽并不一定要在组织间换来换去，一个企业或大学可以包括许多联系枢纽。十分常见的是，在许多要人和受他保护的人之间形成了一个有生命力、潜在的联系枢纽，虽然你不会在任何组织结构图中发现它。莫里斯·鲍勒是个胖乎乎而又幽默诙谐的人。当他在牛津沃德姆学院担任院长

时，他习惯于邀请五六个最聪明的学生到他的住所就一些话题畅谈讨论。我从来没有这样做，但少数有特权的人意识到自己的特殊地位。据我所知，在鲍勒的小圈子中结成的友谊经常持续一生。

并不是只有著名的教授才能组成这种类型的联系枢纽。当克里斯·乌特勒姆还是博思艾伦管理咨询公司的小职员时，他就创建了大名鼎鼎的斯坦福俱乐部：

> 我邀请了我这个级别中那些我认为有趣并愿意到处走走的人。我们找到一位演讲者，每年聚会两到三次。通常情况下，我邀请35个人，20个人会出席。这个活动进行了五年，并在我创办OC&C时仍然“和我一起”。多年来，它已成为我社会和商业交往的巨大源泉，尽管我从未有意为之。

个性化使得联系枢纽更显亲切，更像一个俱乐部——你可以选择在公司内外工作的人。亚历克斯·约翰斯通说：

> 我发现，只要你愿意表现，总能比通常认为的拥有更大的自由。你的交往圈是你的而不是其他人的联系枢纽；你选择一个特定人群，并与之互动，这成为你特有的联系枢纽。每个人在同一家公司中都可以有独特的联系枢纽。然后，你可以再把其他有用的外部人士加入你的工作网络中。

年纪较大的受访者，通常会从在一个联系枢纽工作转变为同时在多个联系枢纽工作。没有人会因此而感到后悔。“在普丽蜜尔被出售之后，”保

罗·贾奇说，“我的职业生涯改变了。在此之前，我只拥有一个联系枢纽。现在，有一点不同，在任何时间里，我都拥有多个联系枢纽。这变得更加有趣，你可以做到更多。”

我们问每个人，什么时候感觉到自己的事业真正起飞了。克里斯·乌特勒姆说：“直到在OC&C工作时。”我们又问他们何时第一次感觉自己成为联系枢纽的中心人物。克里斯说：“还是在OC&C，这是我第一次觉得尽我所能作出贡献。”几乎所有的受访者都给出相似的回答——只有当他们成为联系枢纽的中心时，才获得了真正的成功。看来，成为小组织的核心比成为更大组织的外围具有更大的成就感。

大约有半数的受访者表示，他们的目标是以正当方式赚钱。大多数人以同样的方式——通过开创一个联系枢纽并占有大部分——实现了这一点。一个人说：“如果你做生意，你最好成为所有者，这比在别人的公司工作更有意思，好处要多几十倍甚至上百倍。”

“从开始到现在，我创办了三家企业，并从中赚到很多的钱，”另一位说，“但这真的不是最重要的事情。我感到最有成就感的时候，是和一个小团队共事，实实在在地做出点什么。你不得不在过程中弥补缺点。这具有挑战性，并使你做到最好——它迫使你左右逢源。当一家公司做得太成功时，就会变得政治化……和空虚。”

这说明，对企业家而言典型的成功路径是与喜欢的、精心选择的同事一道，去做他们喜欢或想实现的事情。某人建议：“把你最喜欢的人和思想放在一起。最简单的方法是脱离现有的联系枢纽，做你知道如何去做的事情，但

要加上你自己独特的魅力。”

“人们应该就联系枢纽进行水平思考。”罗宾 · 菲尔德说。

即使你只有一份工作，也可以在同一时间里经历一个以上的联系枢纽。我的船就是一个大的联系枢纽。通过航海，我已经建立或重建了与许多人之间的联系，他们现在成为我的密友和有价值的朋友。他们不做什么，只是去航海。这对于做生意有益，它是一个极其重要的社会联系枢纽，也是我喜欢做的事情。奇怪的是，在我的船上会比其他任何地方有更多的机会。如果你不喜欢航海，那么找其他的理由来邀请朋友吧——读书会或者周末外出。

雷 · 希斯考克斯是我学生时代的一位密友。他有个习惯，召集十几个朋友去郊外进行一天的远足，期间在酒吧吃午饭。“这是非常理想的进行详谈的放松方式，”他说，“你只需要与你最想交谈的人一起走路而已。”

罗宾有一个终极想法：“我的妻子是法国人，她把一个全新的世界带进了我的生活。多米尼琪具有巨大的影响力——几乎我所有的法国朋友和许多中国朋友都来自于她。拓展你的海外关系网是一种打破你交往和信息圈子限制的好办法。”

安东尼 · 鲍尔曾写作南非版的《追求卓越》。他指出，一本书可以是一个伟大的联系枢纽：“因为这本书，我认识了很多从未谋面的人，各种各样的人写信给我，这带来了很多生意。”

我们的受访者通常会在五六个联系枢纽之间来回转换，这经常是各种企业、社会交往和业余爱好的混合。

亚历克斯 · 约翰斯通讲述了在一次晚宴上，一位客人提议就他们参加的

社会群体作一次“调查”：

> 这是一个经典的顾问式2×2矩阵，一个维度是你为联系枢纽投入的时间和精力，另一个维度是你从联系枢纽获得的享受或其他回报。高付出和高回报的联系枢纽通常运行良好，低付出和低回报的联系枢纽可能需要更多的付出——或者取消。低付出高回报的联系枢纽可能需要更多的时间。最后的问题区域是——高付出和低回报。
>
> 起初，我以为这是用冷漠的方式去思考社会互动，但之后我向我的合作伙伴谈到朋友圈的问题。我们决定不再在那些从未邀请过我们的人身上付出努力，而与我们最喜欢的朋友分享更多的时间。这使我们的社会生活有了很大不同。

我们很容易会把生活看做一系列工作、家庭和社会的义务。但更有启发性的观点是把它看做一些已经、正在或即将对我们产生重要影响的群体，看做我们想要在生活中与之共事或分享快乐的人。

在当今充裕的世界中，大多数人有非常多的选择，可以加入各种联系枢纽，这赋予了我们先辈所没有的特权。我们可以选取几个联系枢纽作为样本，来理解它们是否对我们有益的原因。我们可以获得更多的接触，发现我们喜欢哪些个人和群体。我们可以明白我们喜欢作出何种类型的贡献。我们也从他人那里明白需要获得什么样的补充技能。我们可以在一个现有的联系枢纽中成为中心，并改变其过程：使它变得更好，对他人更有用、更强大、更丰富。不论年老还是年轻，我们都可以像磁铁那样吸引充满活力、才华横溢的

同事。我们可以开创自己的联系枢纽，伙伴们各具所长、优势互补。我们可以赢得时间和金钱；金钱可以是时间，我们自己或者我们雇来为我们工作的人的时间。

这样的生活是令人欢欣鼓舞的。我们可以奢侈地选择合作者和合作的业务。生活是如此的精彩，虽然不大可能在同一时间里让所有可能都发生。在群体中，我们可以实现，并享受到远比我们自己所拥有的更多的东西。这注定要经过许多人——不仅仅是形成一个群体，还是为了创造具有独特特征的新群体。社会进步更加丰富、更加多样，并促使我们在那些从未有群体涉足的地方大胆地开创新的联系枢纽。

第九章

强大的力量是如何产生的：从弱联系到联系枢纽

人们喜欢将商业看做一系列数字的组合——“底线”或力量——“市场力量”，甚至是血与肉——“我们的人”。但这是错误的。商业是由思想构成的——用语言来表达的思想。

——詹姆斯·钱皮

最具影响力的超级关系

很久以前，有一位犹太传教士，他通过信仰疗法来治愈病人，有着巨大的影响力。他的预言集最优秀的犹太先知——像以赛亚和何西阿——之大成，他倡导社会正义和自我完善。传教士说，上帝是历史的干预者，通常是借助犹太人，尤其是他自己，来促进历史达到完美的顶峰，在地上建立一个

特别的犹太王国。他谈到上帝的爱，同情和关心被社会遗弃的人、穷人、罪人、不洁者和贱民。他说，爱我们的朋友和家人，这很容易，真正的挑战是爱那些我们通常回避的人——如异族人、妓女、病人和罪犯。传教士有一个奇特的上帝观——作为慈父，他对罪人的关心更甚于正义，他会拥抱所有他的子民。传教士救出一位因为通奸而将被石刑处死的妇人，他使病人和残疾者恢复健康，他给予骗子和犹太人最仇恨的群体——为罗马统治者征收重税的人——以尊严和希望。他说，上帝不会介意正式的信仰和关注犹太教的仪式，只有当人们对不幸的人或受压迫的人仁慈、怜悯和关心时，才能给他留下深刻印象。上帝可以和人类直接对话，尽管他的声音很低，但对女人和男人，对卑贱者和尊贵者一视同仁。人们用自己的良知来领会和遵循上帝的旨意，感受到上帝无条件的爱，并作出回应。

虽然传教士的预言只是继承了最好的（也是最激进的）犹太先知的传统，但耶路撒冷圣殿的祭司们仍然认为他走进了危险的领域。他们嫉妒人群追随着他，并且担心他将会领导他们反对罗马的统治者——他们会无情地镇压犹太人，甚至会以破坏圣殿作为报复。于是大祭司和神殿的守卫截住传教士并把他交给了罗马总督——他以残暴而闻名。传教士被严刑拷打并被处决。在临死前，他的肉体和精神遭受极大的痛苦，他想知道上帝为什么抛弃了他。传教士曾经承诺为上帝建立一个新的王国，但上帝并没有把它交给他。

传教士的信徒如鸟兽散，但在他的兄弟詹姆斯的带领下，仍有极少的传教士的亲属和死忠支持者并未放弃。传教士给他们留下了深刻的印象，他们无法想象没有他的生活。他们坚信他并不是真的死了。他们说，耶稣是上帝

最后和最伟大的使者，他就是早期先知们所预言的“弥赛亚”。上帝选择他作为救世主。作为赞许的征兆，上帝将他复活并使他升入天堂。丹尼尔预言，不久之后耶稣将作为“人类之子”，在云端凯旋，犹太人将团结起来，而上帝将在地上建立新的王国。罗马帝国和当时存在的整个世界会突然地终结。

除了信仰耶稣，这些“信徒之路”——他们对自己的称呼，按照传统的犹太宗教，在耶路撒冷的神殿里做礼拜，像虔诚的法利赛人一样遵守古礼，生活简朴并做善事。其中的一些信徒离开了耶路撒冷，成为遍布小亚细亚、北非、罗马和其他各地的犹太群体的一部分。那些“散居”的说希腊语的犹太人（从朱迪亚分散出去）定居在许多港口，小部分人——被称为“希腊化的犹太人”——仍然保持着信仰。他们在耶稣去世 10 年或 20 年后，出现在该撒利亚的海港城市，出现在撒马利、亚历山大和罗马，其中大部分是非犹太人的殖民地。

大约在公元 46 年，最大的耶稣信徒群体离开了耶路撒冷，并聚集在叙利亚的安提俄克。他们是第一批“基督教徒”（弥赛亚的信徒）。虽然他们接触到希腊文化，并试图在“神的敬畏者”中寻找皈依者——被犹太教的艰苦朴素或一神论所吸引的非犹太人，但他们并没有吸引太多的非犹太信徒。与任何其他的犹太团体一样，一位异教徒（希腊人或罗马人）想要加入，首先必须成为一名犹太人，接受一些可怕的手术——如割礼，并且遵从所有的犹太法律和仪式，这包括禁止食用大多数肉类。像所有犹太人一样，这些信徒会傲慢地拒绝崇拜罗马神灵，或参加罗马市民和宗教的仪式。这种犹太教的做法，对任何非犹太人来说，都是极其不能接受的。对于法庭中的普通罗马民

众来说，宣传那位被钉死在十字架上的叛徒——如果真有这么一个人，那也是失败者的命运——被上帝复活，重新建成上帝的国家，并把犹太人从罗马统治中释放出来，这是大逆不道的事情。所有这些会被视为无稽之谈，并被视为对罗马人信仰的亵渎。

在地理上和精神范围内，耶稣的运动仍然残留在犹太人中。例如，在罗马，信徒们住在犹太贫民窟中，而由于反对罗马的暴动，他们在公元 49 年被犹太教徒驱逐出城。随着时间的推移以及传教士荣耀而归的预言并未实现，他的信徒越来越少——在整个帝国只不过几百人——大部分仍是排外的犹太人。

看起来这条信徒之路充其量只是犹太教的旁支，或者可能行将消亡。后来，出现了一些非常离奇的事情。在公元 1 世纪 40 年代中晚期，可能是在安提俄克，一位新的牧师和新的预言出现了。这位新人原名叫索尔，出生在西里西亚的大城市塔尔苏斯的一个富裕犹太家庭，那里现在是土耳其的一部分。他的家族为罗马军队提供华盖与帐篷，而索尔也因此成为一名罗马公民。塔尔苏斯就像安提俄克一样，住着大群希腊化的犹太人，熟悉那些思想家的观点，像亚历山大城的菲洛，他试图将希腊神学和犹太教神学融合起来。索尔看起来似乎是一位虔诚的教徒，最初是传统的法利赛人，可能还参加了追捕基督教信者的迫害活动。但是在某一阶段，可能是公元 33 年或稍晚一点，他有过一次神秘经历，看到了耶稣的幻像。耶稣命令索尔“在异教徒中宣传自己”。此后，索尔改名为保罗，并在公元 45 年左右开始传播他的新信仰。

不像詹姆斯和其他使徒，几乎可以肯定保罗从来没见过耶稣本人。他似

乎也不太关心耶稣在他一生中说过和做过哪些事。保罗是第一位写作耶稣事迹的人，他那些书信给在不同城镇中信仰耶稣的群体带来很大影响。第一封大约写作于公元 50~51 年，在写作第一本福音书的 10 年或 20 年前。然而，在他所有传世的信件中，只有五六封书信谈及耶稣的生命或世界。相反，保罗声称自己找到了一条弘扬基督的阳关大道，将信徒之路转变为完全不同的信仰。他将犹太教的次要分支变成了普世第一、不再局限于部落信仰的运动。与耶稣和其他亲自见过他的使徒不同，保罗主要向希腊人和罗马人推广宗教信仰。

此外，他的预言极具有原创性。他富有卓见地按照希腊的方式重新定位了耶稣的运动。对于希腊哲学家来说，宇宙是超级意志的集合——自然代表感性，而人类的理解力要超越世界，所以他们更接近上帝。正如色诺芬尼所说："在开始时，上帝并没有向我们展示所有的事情，但随着岁月的推移，通过寻找，人类找到更好的选择。"保罗做出极其大胆的举动，把基督提升到几乎与上帝同等的地位，在犹太教的一神论和"信徒之路"之间取得折中。在两到三个世纪后，这被基督徒广泛接受。保罗对历史上的耶稣并不感兴趣，但把基督作为神话的象征，基督成为把凡人同上帝连接起来，并使人们接受上帝的爱、恩泽和力量的桥梁。保罗说："活着的基督，使一切不同——现在男人和女人可以用基督的神圣力量改善他们的生活。他们可以住在神的世界里，而神则住在他们心中。"

这是一个令人振奋的新世界观，它将耶稣和犹太先知的主张——要成为更好的人，与希腊关于人能分享神性的观点混合在一起。为了进一步使人们

接纳这一信仰，保罗增添了一个非常诱人的想法，即基督徒们——甚至包括在耶稣荣耀回归之前死去的基督徒——会永远与上帝生活在天堂里。对永生和避免永久诅咒的承诺，随着时间的推移变得越来越有吸引力，而天国并未在尘世出现。

保罗还发明了一个特别的概念，即基督被钉死在十字架上是必要的，因为上帝要宽恕人类的罪过。这就把一个可怕的事件变成了上帝最崇高的计划，划时代地证明了万能的主对人类的爱。对人们来说，变得更好不是为了得到拯救；恰恰相反，只有神的恩典才能拯救所有人，而这种恩典只有通过耶稣受难才能有效。“背负十字架的基督”这一奇怪主题完全源自保罗，这与耶稣本人所信仰的传统犹太教观点大相径庭——耶和华是仁慈的上帝，他有意愿也能够在耶稣出生和死亡很早之前就宽恕原罪。

然而，保罗庄严的史诗愿景是耶稣创立的新型人性，使每一位信仰基督的人能相亲相爱，使世界四海一家，并赋予所有信徒自由。保罗写道：“不再有犹太人或希腊人，不再有奴隶或自由民，不再有男性和女性，因为基督耶稣在你们每个人的心中。”保罗是第一个提倡普世信仰能够团结不同民族，通过共同的信仰和行为连接彼此的人。但他并非有意创造出更好的文明，因为他同样秉承使徒们的信仰，认为耶稣随时会荣耀回归，结束人类帝国和世间所有生命。不过，保罗无意中创造出一个网络效应，并随着时间推移越变越强——即使基督的回归被“推迟”——基督徒的数量增加，他们的影响力在罗马和稍晚的西方社会与日俱增。最后，当这种宗教几乎在全欧洲普遍存在，差不多每个人都加入基督教网络时，整体而言，其道

德准则得到推广，社会得到改善。确实，以现代标准衡量，中世纪基督教有一些明显的伦理缺陷。但是，将它与罗马文明相比，确实取得了一定的进步——罗马文明是排他性的少数，被征服者和奴隶受到粗暴对待，刑罚是家常便饭。

耶稣的信徒遵循了所有犹太礼仪和传统——如割礼、进食时的礼拜、犹太集会等。但是，为了符合新的非部族信仰的要求，保罗坚持认为，这些都必须摒弃。他还利用罗马的交通和通信网络传播宗教，并开创新的基督教联系枢纽——各个镇上成群的人可以去彼此的家里拜访，保罗称之为“基督的教会”。罗马人统治着环地中海的道路和海洋，大城镇一个连着一个直至罗马。保罗不断穿梭于各个城镇之间，通过四处演讲、劝诫和谴责（他发现非常不受人喜欢之处大都发生在新基督徒间），建立了新的教堂并对其他教堂进行重构——在这如旋风般的活动中，常常会遇到海难或监禁。据我们所知，这种疯狂的说教直到公元 1 世纪 60 年代初他在罗马被处以死刑才告结束。

完全凭借个性力量，通过令人吃惊的原创预言、激动人心的演讲与写作，以及对现存罗马网络的充分利用，保罗的影响力逐渐超过了耶稣的门徒。他的声望在罗马和雅典友好的基督徒中迅速提升、广为人知。在他之前，耶稣的信徒只有几百人。到他去世时，信徒已成千上万。到公元 200 年，大概有 20 万名基督徒；100 年后这一数字达到 600 万，占罗马人口的十分之一。公元 312 年，康斯坦丁国王皈依基督教，并将它定为罗马官方宗教。今天，在世界范围内大约有 20 亿基督徒，比任何其他宗教的信徒都

要多。

保罗接受了令人震惊的犹太思想，将它与最优秀的希腊哲学相结合，再加上他自己极为重要的对基督之死重要性的诠释，改变和大大扩展了目标市场，在泛地中海地区建立起许多基督徒团体，并利用罗马的网络将宗教像野火一样传播开来。也许并非刻意——因为原本认为耶稣会很快回归，所以大概觉得没什么必要成立一个机构——是他使一个非犹太的基督教教会出现，并为它的腾飞作出了预言。

所有这些一定会使他成为古往今来最具影响力的人脉王之一。

马克思、列宁：最伟大的联系枢纽

1818 年，卡尔 · 马克思出生于特里尔，那里现在是德国的一部分。在他生命的前 30 年，他是一名哲学系学生，其博士论文是有关“在自然哲学方面，德谟克利特和伊壁鸠鲁的差异”，此外他还是伯恩大学的饮酒俱乐部主席、一名激进的记者和未来的革命家。1848 年，与他的好友和资助者弗雷德里希 · 恩格斯一道，创作出版了《共产党宣言》，这可能是有史以来最具创造性、写得最好的政治宣言。同年，他受到已执掌政权的法国革命者的邀请，从比利时匆匆赶到巴黎。

令马克思难过的是，革命很快被镇压了。在科隆短暂逗留后——他在那里开始为一份短命的激进报纸写稿，他被再次从巴黎驱逐，他和他的家人最后定居在伦敦市中心迪恩街的三间破旧房间里。除了勉强糊口的生活中偶尔

的酩酊大醉，以及为组织全欧洲的革命提供指导意见外，马克思花费他余生大部分时间在大英博物馆进行阅读和写作。他的工作变得越来越学术、复杂、难以理解和无人问津，他与合作者和革命党同事的争论越来越激烈，他的健康状况不断恶化。在他晚年，令人敬畏的珍妮·马克思——卡尔的妻子兼普鲁士男爵的女儿——据说非常后悔，“要是卡尔能有点资本，而不是写这么多关于资本的东西就好了”。1867 年，当《资本论》第一卷在德国出版时，反应平平，她说道：

> 没有哪本书在如此艰苦的条件下完成……我可以写一部秘史来讲述更多……不为人知的苦难、焦虑和折磨。如果工人们对写作本书所付出的牺牲有所了解的话……他们可能会表现出更多的兴趣。

1883 年卡尔去世时，没有国籍没有遗嘱，只有忠实的恩格斯和其他 10 人参加了他的葬礼。没有几个人相信马克思是一个重要的思想家，他死时默默无闻，壮志未酬。就像拿撒勒的耶稣一样，没有迹象表明他将在死后声名显赫。

马克思相信，他的一生正经历着转变，由封建主义——领主统治农民——迈向阶级平等基础上更动态的系统，即由资本所有者、中产阶级工业家和金融家统治新兴的工人阶级。他用“资本主义”这个词来描述这个系统。虽然在许多方面，资本主义是封建主义的巨大改进，惊人地增加了财富和文明程度，但它仍是一个有严重缺陷的系统。马克思说，它不公平地将这个世界分为少数富人和多数穷人，因此是自掘坟墓：“资产阶级不仅锻造了置

自身于死地的武器，它还产生了将要运用这些武器的人——现代工人，即无产者。”

马克思认为，资本主义不能长存，因为它把大量的工人聚集在工厂和城市中，而日益增加的资本将会集中在空前庞大的组织中，为了生存它们必须压榨工人。工人们不能忍受，就会爆发流血革命，最初可能发生在英国这一世界领先的工业经济体。共产主义政权随之到来，最初施行“无产阶级专政”并废除资本。但随着自由个人世界的到来，共产主义国家将会逐渐“消亡”。历史上第一次，将能够充分利用每个人的才能，为他们自己和社会谋求福利。

事后来看，马克思关于从封建主义到资本主义过渡的观点是完全原创、富有才气和正确的。庞大的工人阶级聚集在前所未有的大城市中，他们确实出现并最终变得日益强大。但是，马克思预言全欧洲范围的革命时，正值19世纪下半叶，革命日趋减少、未获成功。这主要由于两个原因：革命家未能建立忠实追随者的巨大网络；更加根本的是，与马克思观点完全矛盾的是，资本主义为工人提供了前所未有的生活水平。工人们压倒性地支持社会主义或社会民主主义的议会斗争，而不是共产主义的街头革命。

但是，正如我们所知，这不是故事的结局。就像没有圣保罗的努力，耶稣的运动可能会消失一样，没有另一个人的工作，就不会有类似的转型，“马克思主义”也就不会高奏凯歌了。

弗拉基米尔·伊里奇·乌里扬诺夫出生于俄国的伏尔加河附近，是一

位声誉卓著的校长的儿子。在他 17 岁时，弗拉基米尔的兄长亚历山大由于密谋推翻沙皇亚历山大三世而遭逮捕并被处以绞刑。乌里扬诺夫是一流的学生，后来成为一名成功的律师，但他却对卡尔·马克思的学说越来越感兴趣。在他 25 岁时，他因为革命活动而被逮捕，并且被囚禁 14 个月。

乌里扬诺夫——后来改名为列宁——作为革命家有两大贡献。首先，他重新定位了马克思主义的地理中心和整个革命运动。他赞同马克思对革命必然性和资本主义在道德和实践上缺陷的分析，但他将设想中的革命中心从西欧变成了俄国。正如保罗选择希腊人和罗马人——而不是犹太人——作为他的主要目标受众。因此，列宁不遗余力地去明确农民和工人参加革命的原因。工人们无法独自完成工作，所以农民们不得不也捆绑进来——俄罗斯是一个落后的、只有有限工业的农业国。通过艰难的逻辑论证，列宁提出了他的“不平衡发展法则”模式，即资本主义将在“最薄弱的环节”被突破，并且会发生在不发达的俄国。俄国革命将吹响席卷欧洲的工人革命的号角。

列宁的第二大贡献是他的组织技巧。1903 年，他组建了布尔什维克革命政党，主要由职业革命家——而不是单纯的同情者——组成，由各地的小组构成一个网络。这与保罗在早期基督教徒中的家庭礼拜非常相像。1905 年，当俄国爆发革命时，列宁和他的布尔什维克同志率先响应。但是革命失败，列宁逃往瑞士。

然而，1917 年年初，俄国沙皇尼古拉二世由于对德国的三年战争被拖得精疲力竭。革命卷土重来，这次政权被推翻。仍在瑞士的列宁急忙赶回祖国，

乘坐火车抵达俄国的主要工业城市——彼得堡的芬兰车站。在那里，他受到了热烈欢迎，并立即着手去推翻新成立的社会民主党人政府。他提出的口号“和平，土地，面包”注意到了占人口绝大多数的农民对“土地”的要求。在1917年11月7日到8日的夜间，列宁和布尔什维克发动武装暴动，军队冲进冬宫并解散了政府。列宁随后掌握了权力并囚禁了反对派领导人。一个月内，他成立“肃反委员会”，通过专政来贯彻他的意志。

如马克思所预言的，无产阶级专政到来了。但现实开始与理论出现偏离。苏维埃国家非但没有消亡，反而成长为古往今来世界上规模最大、实力最强的联系枢纽。在接下来的70年历程中，它接管了除最小企业之外的一切，以及横跨半个欧洲的全部教育机构。

我们已经谈到过“联系枢纽的吸引力”，在许多方面，苏联和红色中国是吸引力最强的联系枢纽。

这些故事揭示了即使是刚刚出现的、具有吸引力的想法也不因为它们的价值而存在或消亡。没有保罗，基督教不大可能改造世界；没有列宁，马克思的雕像也肯定不会矗立在俄国。

保罗和列宁从他们前辈的失败想法中嗅到了新的机会。但他们也做了更为重要、耶稣和马克思从未做到的事——构建联系枢纽。保罗在每个港口将信徒们组织成家庭礼拜群体，设立教堂使越来越多的当地人皈依。列宁组织了革命小组，并建立布尔什维克政党，通过它来攫取权力和打击其他群体。简单地说，因为保罗和列宁构建了极为强大而重要的联系枢纽，他们将人脉王发展到非比寻常、长期持久的程度，其成就远远超过了耶稣

或马克思。所有世界上最具影响力的人脉王都在身后留下了长久存在的联系枢纽，而这一事实证明，世界上最大联系枢纽的创始人都是伟大的人脉王。

任何思想要具有影响力，都需要联系枢纽——一个支持者组织。商业思想需要公司，就像公司需要商业思想一样。宗教需要教堂，政治构想需要政党，革命思想需要实施小组。产生的思想总是超过所需，这就是为什么一些精彩的点子失败了，而其他思想却会广泛传播，甚至思想自身也会通过彼此联系起来。仅有思想还不够，还需要由热心支持者所组成的协调团队来将它广泛传播出去，在与对手竞争的过程中找到支持思想的“顾客”。

这也是为什么一些可怕的思想——像地狱、宗教迫害和法西斯主义——可以大行其道的原因：类似的，它们得到同样强大的联系枢纽，以及对权力与教条狂热痴迷分子的支持。

理念需要自己的“传播媒介”——网络来传播。这可以是书籍、广播、电视、集会、教堂聚会、摇滚音乐会、网络、广告或销售队伍。在传播的过程中，理念需要去争取关注——与其他信息和将它们淹没的噪音作斗争。如果网络能成功说服人们，接受这一理念所获得的收益超过理解它的成本，理念就会成功。

试想一部新电影或者像健怡可乐这样的品牌延伸。如果这部电影使人愉悦或者软饮料几乎没有热量，收益虽小却可以测量。相应地，只有不费什么努力就可以理解收益时，它才能得以传播。我们很容易就会理

解健怡可乐或最新大片的卖点。品牌的目的是更容易地理解产品及其所带来的收益。

另一方面，想象一种新技术，例如铁路、汽车、个人电脑或互联网。我们现在知道这些新技术能带来巨大收益，它们改变了我们工作和沟通的流程。但所有这些新技术都需要耗费大量的时间和精力去发明、设计、生产和分配，新的使用者也需要投入大量的精力去理解使用的方法。不管收益如何巨大，新技术最初传播得非常缓慢——例如，经过了十多年，互联网才成为主流。

传播一种新的理念，需要在这两方面都下工夫——新理念带来的收益和理解它的努力。提升收益并使它们变得更显著。节省精力需要领会新的理念，将其简化压缩成一个词。

耶稣在山顶的布道不是一个词，而是“信仰、希望和爱”，但在这三者中，最重要的是“爱”。

《资本论》也不能用一个词概括。但“和平，土地，面包”却可以。圣保罗和列宁都做了些别的事——他们分别将出自耶稣和马克思的原始概念与另一个精彩但不相关的概念连接起来。在保罗的案例中，将耶稣所说的个人对上帝之爱与希腊认为的人类具有超级意志的宇宙观联系起来，因此人也成为上帝的一部分。列宁将马克思关于革命必胜的信念与在俄国落后条件下建设马克思主义的“科学”大厦联系起来。

商业人士同样可以将两个好的创意联系起来——或者将一个好的创意应用到一个新的情境中——这是取得非凡成就的相对容易的做法。

风险投资家阿德里安·比克罗夫特将他的成功归功于复制简单的创意：

> 我产生这个理念，是基于在波士顿咨询集团的工作经历。波士顿咨询集团的哲学是招收商学院最好的前两名或前三名学生。这意味着，顾问比他们的客户更聪明，这也是波士顿咨询集团能够生存的唯一原因。波士顿咨询集团和麦肯锡通过拥有最好的人才并把他们整合成网络来横扫世界。最好的人才通过互相学习变得更加优秀。现在，每个人都认为他们聘用了优秀的人，但世界上几乎没有公司会只雇用最优秀的人才。这会使招聘变得困难、费时而且昂贵。但这就是波士顿咨询集团的想法，我体验过它是如何良好运作的。
>
> 这就是我们在阿帕克斯欧洲公司所做的。我非常坚定，并完全秉承这一理念。这就是我的欧洲公司比阿帕克斯美国公司更大的原因。我们最终接管了美国公司，并且运用这一理念取得了了不起的成功。当人们问我，为什么我们如此成功时，他们总是希望我谈谈我们的投资哲学或其他与产业直接相关的东西。而当我提到这个简单的想法和它的重要性时，他们总是非常惊讶。但这就是事实。

他们是如何成功的

在南非，我的朋友雷蒙德·阿克曼是商界最出名的人之一。他被众多

普通百姓所知晓和爱戴，因为他们都光顾他的“匹肯贝”商店，因为他总是愿意和任何人交谈——他的秘书琼严格地按照指令把任何顾客都直接转给他——因为他、他的妻子和商业伙伴温迪都是大方务实的慈善家。

那么，他们又是如何积聚财富的呢？在20世纪50年代初期，他们注意到美国正在兴建大量的超市和大卖场。大超市背后的想法惊人地简单。如果你能成为一个地区或国家最大的连锁超市，你可以用比竞争对手更低的价格去采购货物，然后把省下的钱回馈给顾客，他们就会径直地去你的商店。同样的原理也可以应用到零售行业——自助DIY、电脑、地毯、鞋子、时装，以及你能说出的一切。要诀就是要比别人更快地成为最大的一家。

那时，雷蒙德是南非零售商格里特曼的高管。他说服他们建立“查克尔”连锁超市，并在24岁时执掌该公司。到1966年时，他已控制了85家商店。随后他被解雇了。他用他的遣散费（和一大笔银行贷款）在开普敦购买了4家超市，并命名为“匹肯贝”。然后他把经营收入以比别人更快的速度投资出去开设新的超市，创建了南非最大的连锁超市。到20世纪70年代，雷蒙德非常有名——尽管对国家统治者来说是臭名昭著——因为他拒绝执行种族隔离限令，对黑人和白人在薪水和晋升上一视同仁。因为他深得人心，所以他可以免受处罚。

迪特里希·马特希茨是一位奥地利主管，在泰国经销牙膏。有一天天气闷热，他在曼谷租了辆“突-突”——泰国的三轮出租车。他注意到司机

和看到的其他人都在喝一种特殊酿制的饮料来维持体力，于是他就问叫什么名字。开始，他被告知这叫Krating Daeng，他听不明白，后来他住的旅馆告诉他意思是“红牛”。马特希茨将这个品牌在西方市场注册了专利，并开始卖类似的产品，但口味没那么甜。想起曼谷骑自行车的车夫，他冠之以“能量饮料”，并将它销往酒吧和夜总会。现在，红牛每年的销量超过30亿罐。马特希茨成为这个星球上最富有的奥地利人——《福布斯》杂志说，他身价40亿美元。

弱联系的精髓：无与伦比的商业价值

1969年我到了旧金山，已经过了“恋爱的季节”，但仍然是一个少年。我很惊奇地看着醉酒的嬉皮士们，他们驾驶着大众敞篷货车，嘴里总是喊着“安静，伙计”——很少有例外。这是与我离开的英国不同的世界。一对年轻的英国夫妇阿妮塔和戈登在刚抵达加州时也有类似的经历。但给他们印象最深的是伯克利电报大街上一家名为“美体小铺”的商店。它出售的不是身体，而是时髦的面霜、乳液和洗发香波。

当阿妮塔和戈登回到布莱顿的家时，他们尝试亲自经营一家餐馆，后来是一个旅馆，但都没有成功。戈登返回美国，而阿妮塔留在布莱顿，但她从来没有忘记那家位于伯克利的美丽的化妆品商店。1976年，她在布莱顿开了一家类似的化妆品和乳液商店。不考虑原创性，她称之为美体小铺。搞笑的是，她的商店位于两家殡仪馆之间。最后，阿妮塔运营着拥有

2 400 家商店的全球帝国，她在 2006 年以 6.25 亿英镑的价格将这些商店出售。

还有数不清的其他例子，一个好的创意会催生另一个、大的和更好的想法。它们告诉我们想法和网络是多么的重要。阿妮塔 · 罗迪克不是仅仅复制伯克利的商店的创意和名称。她认为在 6 000 英里之外，没有人会说："啊，是的，这就是电报大街上那家商店的山寨版。"相反，"她"的想法看起来新鲜而令人兴奋。当迪特里希 · 马特希茨在欧洲和美国推出红牛时，它被誉为世界上第一款能量饮料，而不是开着"突-突"的三轮车司机所喜欢饮料的改良版。

距离产生敬畏，这使复制更像是创新。当我支持两位失业青年男子创办贝尔戈，做比利时的淡菜配马铃薯，并提供比利时啤酒，它看起来是伦敦最酷的新餐厅。不要在意像巴黎和布鲁塞尔的莱昂这样有着悠久历史的连锁餐厅，也不用提纽约格林威治村的类似地方。

这是"弱联系"的精髓——在远方的某个人拥有有用的信息。在与那人的交谈中，或是观察他们做了什么，我们可以领会他们所有的好主意——它的吸引力所在。如果它是商业方面的，它会增长并且获利。下一步是要问，这个想法是否可以应用在不同的地方，或者是不同类型的市场，或者是不同的形式。构建在远方的源头和新想法之间的弱联系，就成为我们产生新动议的萌芽。

在本书的前面部分，我们探讨了弱联系对一个人、一个来自远方的熟人的价值。在这一章中，我们正在检验通过连接到一个遥远的想法，然后在另

一个地方或另一种情境下，重新创造它。

例如，阿妮塔·罗迪克没有聘请伯克利电报大街的美体小铺的老板，那位老板也没有太多时间陪她。阿妮塔采用了这个创意并且运作它。在我和我的伙伴开创贝尔戈之前，我们仔细研究了莱昂餐厅。首先，我们想知道连锁经营是否能赚很多钱。答案是肯定的。让莱昂特别的是它的菜单和提供食物与啤酒的方式。而我的合作伙伴又增加了很多新的想法——餐厅被设计成像一个修道院的大餐厅，有长长的公共餐桌，服务员装扮成修道士的模样。我们没有花太多的时间与莱昂的同行们聊天，也没有给他们新企业的股份。我们接受了这个概念并去运营，改造他们的创意应用于我们的市场。通过连接到一个遥远的想法，再使它尽量符合本地的口味，就有可能创造一个新的企业，如布莱顿的——而不是伯克利的——美体小铺，以及位于伦敦潮克农场的比利时风格啤酒屋。

通过与一个在其他地方或情境中已得到验证的创意建立弱联系，你可以大大降低新企业失败的风险。创意可以延续，它们有迹可循。只要你愿意，我们可以找出它们的源头。一个好的创意有着好的基因，各种要素整合在一起更加完整、更有吸引力。好的基因价值连城。它们构建了新企业。孩子不是父母简单的复制品，但通常会有很强的相似度。所以，强壮的父母更容易有健壮的后代。类似地，好的想法是新的好点子或伟大创意的最好源头。

在商业上，一个有利可图的想法通常会滋生另一家赚钱的公司。大多数的创业失败了，但我相信，一家创业公司通过与一个遥远的好想法建立弱联

系，会大大增加成功的可能性。不幸的是，目前还没有统计数据支持这一主张——还没有根据是否包含先前的成功创意来对风险投资进行分类，计算成功概率，并与其他方式创建的企业进行比较。但从我自身经验看，我已经帮助五家新企业对先前有利可图的想法进行重构，而它们均获得成功，获得几倍于投资的收益。在我帮助的创业企业中，也有四家并没有基于成功的想法，其中三家倒闭了，剩下的一家仅仅算是勉强的成功。

在本章中，我们已经看到几个超级成功的风险投资案例。它们并不是独创的，但对它们的目标市场来说并非如此。就像阿尔伯特·爱因斯坦谦虚地说道："独创性的秘密就在于知道如何隐藏你的源头。"沃尔玛的传奇创始人萨姆·沃顿也说过类似的话："我所做过的大多数事情是对其他人的模仿。"

如果说基于一个遥远的、令人兴奋的模式来创立一家新的组织比较容易成功，那么基于两个成功的想法来创业就会效果更佳。方法是在两个彼此没有联系、但已在世界上证明价值的遥远想法之间构建弱联系，然后创建新的企业，将两个独创性的概念结合起来。阿妮塔·罗迪克正是这么做的。她从伯克利的商店中吸取了美体小铺的概念，同时也结合了风险投资领域的最佳概念之一——特许经营。

在零售业，获得特许经营的经销商可以使用创建者的品牌和业务模式，销售授权商品。作为回报在开设新店时提供加盟费并给予母公司一定比例的销售分成。如果阿妮塔一定要靠自有资金去开设新店，那么她的生意就不会增长如此迅猛——最初每年的增长率超过 50%，也不会进入 61

个国家。使用特许经营的另一个好处是，加盟商了解他们国家的商业惯例和陷阱。

当然，原创的美体小铺老板可以做和阿妮塔一样的事，但有时必要的距离才能认清事情的价值。要更容易地理解一个好想法的价值，你需要在不同的世界中实践它，而不是靠闭门造车来实现创意的普遍价值。例如，迪克·麦当劳和迈克·麦当劳兄弟，在1948~1954年间建立了一家非常成功的企业。他们在加州开了八家餐馆，只出售汉堡包、三明治、薯条和饮料。不同于传统的咖啡馆，他们的餐馆没有侍者或女招待——客户必须排队点餐、付费，然后取走他们的食物。通过对菜单的限制和自助式服务，麦当劳能够以最低价售出大量的汉堡包。结果是非常赚钱的生意，但兄弟俩没有看到他们的创新潜力。当雷·克罗克这位前旅行推销员在1961年以270万美元收购他们的公司时，他们放手了。麦当劳目前市值约480亿美元，是兄弟俩接受报价的近18 000倍。顺便说一句，克罗克整合了汉堡包餐馆与特许经营的创意。

对其他人的想法进行根本的改进，可能是更容易的做法。把已经得到证明的想法进行延伸或把它与另一个想法整合在一起，这是否比第一次想到它缺少创造性呢？或许是，但它也可能更有价值。企业家并不需要发明什么，他们只需要去发现和识别未被充分开发的想法——然后设立组织去实现其全部潜力。

iPod成功的基因

“战略咨询”——给大公司提供建议，告诉它们如何在比竞争对手做得更好的领域赚更多的钱——在1963年以前并不存在。如我们在第四章中提到的，布鲁斯·亨德森在这一年产生这个构想。他通过智力而不是经验，改变了世界各地咨询公司的模式，创造出一种全新类型的咨询公司。然而，布鲁斯和他的同事们发现做战略咨询很容易。他们所做的一切是交叉两个独立而强大的学科，通过二者交融，释放出灿烂的光芒。

有无数成功的案例是整合了两个好的创意。必发将个人间的对赌与电子市场结合起来。摩托车是把自行车和内燃机相结合。“积极心理学”学派的崛起是将临床心理学——早先是用于治疗心理健康状况欠佳的人——与主流的自我帮助行动进行结合。索尼的随身听将卡带式录音机与便携式收音机合二为一，而iPod则将随身听与互联网下载联系起来。

其他组合也同样成功。所需要的就是有人能够发现它们并把它们融合在一起。

正如我们所看到的，最好的想法就像多数机会，是从弱联系中派生出来的。此外，想法只能通过它们的专用联系枢纽来传播。要取得成功，集团需要良好的组织，它必须把想法的好处以尽可能简单的方式传播出去。

那么，当想法遵循网络规则时，它们是有效的；通过联系枢纽和弱联系连接，它们可以组织起来。有条理、有创造性的想法有助于世界变得更小更

富有，弱联系和联系枢纽的数量就会增多。通过连接两个或更多的想法，或者将它们应用到新的环境，世界变得更为紧密。好的想法将我们结为一体，同时也增加了我们的差异性。它们激发更多的想法、进步和更新。它们就是一个回答，但它们不是唯一的答案。伏尔泰说过，最好是好的敌人。《基业长青》的作者吉姆·柯林斯将这句话反其道用之，说“优秀是卓越的敌人”。但当它用于开发新的想法时，就没有敌人。好的想法可以指明更好想法的方向，更好的想法可以带来伟大的想法。我们唯一需要避免的是完美的想法，因为所有想法都有改进的余地。

在自然界、图书馆或网络上找到信息的方法是有迹可循的。其结构是嵌入式的、普遍存在和遵循数学规则的。发现和传播卓越的思想也有着结构——网络结构。一旦掌握了这一点，任何人都可以有信心去创新。

第十章

互联网时代的商业逻辑：最佳类型的业务模式

未来已经就绪——只是它并非均匀分布。

——威廉·吉布森，科幻小说作家

格雷格和我第一次见面是在一场你死我活的战斗中。我俩各自投资一家“博彩交易”公司并且加入了董事会。格雷格支持“悸动”——一家由美国人运营的英国公司；我则把钱投给了“必发”，一家英国风险投资公司。两家网站为个人之间的对赌提供服务，都试图做一些前所未有的事情，并且选择了同样的手段来实现。就这样它们各自运作了几个月。“必发”更大一些，发展迅速，并且在赌马方面占有重要的市场份额。但是“悸动”追赶上来，构成了威胁，通过更稳定的软件和更忠实的客户群控制了三分之一的市场份额。两家公司中的每个人都感觉到只会有一个胜出者，而失败者将会一无所有。

传统观点认为，市场足以维持几个赢利的竞争对手。但因为一个非常特

殊的原因，我们的情况有所不同。博彩交易产品——很方便地下注与持相反观点的对手对赌——每次改进都会带来新的顾客。竞争优势的关键——对客户的吸引力——在于有更多客户对赌，而不是提供其他的交易。它是一个不稳定的内生系统，不可避免地最终只有一家公司占据几乎整个市场，使其他企业崩盘。简单的共存无法实现。我们在玩俄罗斯轮盘赌，我们中的一方会被干掉，概率是50%，对任何博弈者都是没有吸引力的。

两家公司的董事会成员经过激烈的辩论和反省后，最终得出相同的解决方案——合并两个交易网站。这将形成一个更大、流动性更好的市场，取悦我们的客户，并极大地扩展业务——如果这个市场可以深化，更多的人会对赌、下注更多。我们每个人在一个大得多、成长更快的网络枢纽中拥有份额，该产品的市场规模更大，而新的公司将会使竞争对手相形见绌。

事实发展正如所料。原来每家公司每个月增长5%，而合并后的新公司（名字保留为“必发”）连续18个月保持每个月15%的增长。博彩交易市场进入快速成长期。它改变了赌博的方式，首先在英国，然后是所有其他允许这种交易的国家。2006年4月，仅仅推出6年后，“必发”的市场价值超过了15亿英镑。该公司最近宣布客户已达200万。我们认为它已经占全世界投注市场的95%。

正如我们将看到的，“必发”代表了最好的一种业务，任何人都希望创建它或者在其中工作——网络本身扩大市场，而作为回报，一家企业会获得压倒性的市场份额。我们认为这是商业中的新趋势和一种新的思维方式，它可以与20世纪70年代提出的突破性观念相媲美。

商业原教旨主义

在我25岁时，我生命中的一个“惊喜”时刻来临了。我完成了在费城沃顿商学院的工商管理硕士学习，正在到处找工作。当时的热点领域是战略咨询顾问——帮助大公司决定在哪里和如何打败竞争对手，建立有价值的企业。战略咨询顾问几年前就已经出现，在20世纪60年代中晚期由波士顿咨询集团设立。波士顿咨询集团看起来是职业生涯起步的好地方——薪水很高，并且提供与顶尖公司合作的机会——即使你是没什么经验的新手。

在波士顿咨询集团参加面试时，我相当天真地问负责招聘的副总裁，为什么大顾问公司已经有足够多的聪明人，还会付给年轻顾问这么多钱。“主要是因为我们有一个模型。”他说。

我们将业务单元分为四种类型。大体上，最优秀的业务都是我们所说的“明星”。这些业务在高速增长的市场中（市场占有率）排名第一。几乎股市中全部的价值和经济都来自这些明星企业。但是明星业务很少。如果一家大公司有一些明星业务线，哪怕只有一个，它就会做得很好。许多公司连一个明星业务都没有。而且它们通常没有意识到这些业务是多么的宝贵。我们让我们的客户专注于这些明星业务，尽可能地使它们做大做强，处于支配性地位。当它们具备条件的时候，我们让客户去创建其他的明星业务。这很简单但极为有效。这就是为什么我们的客户茁壮成长，而我们付给你高得离谱的工资。你的工作是依照我们的模型分

析这些公司的业务，并看看每项业务应该归为哪类，对这种业务能做些什么。这不需要有行业经验，只是纯粹的智力。

以下是我对波士顿咨询集团著名的“增长-份额矩阵”的介绍，将业务分为金牛、问题、瘦狗和明星。金牛业务，即公司是行业领导者，但市场增长率较低——像亨氏的烘焙豆或煲汤。金牛业务非常可靠，是好业务。它们应该是有利可图的，但通常不需要大量现金用于再投资——它们产生现金，但没有太大增长。瘦狗不是好消息——它们在低速增长的市场中只有很小的市场份额，通常没有什么利润（它们的边际收益比同一市场的金牛低，因为它们没有享受到同样的规模经济）。瘦狗不产生太多的现金。问题业务也不是市场中的领导者，但这些市场是高速增长的。例如，20 世纪 90 年代有众多网络服务提供商，但每个国家只有一家公司成为领导者。问题业务只有从市场中的明星业务手中攫取到领导者位置时，才是有价值的。这通常需要惊人数量的现金，甚至光有现金还不够。如果问题业务不能成为明星，市场停止增长，它们最后将成为瘦狗——吞噬了太多的现金，得不偿失。这就是称之为问题业务的原因：或者企业要拼命投入以替代领导者，如果这有效的话；或者出售问题业务，因为买家经常会为潜在的增长性而埋单，即使没有什么利润。

好的，我成了明星业务的信徒，这是商业的原教旨主义，将一切简化为一个伟大的真理：明星业务比人们认识到的更有价值。不久，波士顿咨询集团启用更新、更复杂的模型。但我坚持明星模式，最后开始了我自己的明星

业务风险投资，并且鼓励每一个人都这样做。

那么明星业务为什么如此伟大？波士顿咨询集团的解释从成本开始——这涉及规模经济和更多经验带来的收益。任何具体产品或服务的最大厂家都有较大的规模来分摊它的固定成本，所以它的单位成本会比较小的竞争对手低。同时“经验曲线”也会发挥作用——拥有较多经验的企业会比它的竞争对手找到更便捷、更廉价的经营方式。

成本优势来自于成为市场领导者的企业，这也适用于“金牛”——是低速增长市场的领导者。（例如，亨氏可以比其他厂商以更低的成本制作烘焙豆，它比其他任何制造商都更大，并且从 1869 年就开始做烘焙豆。）那么，成为领导者并进入高速增长市场的特殊之处是什么呢？波士顿咨询集团认为高速增长的市场会使领导者比所有竞争对手更快地增加收入，更快地获取经验，从而更快地降低单位成本。增加的收入和降低的单位成本使得利润上涨，而这对于那些处于不太活跃的市场的公司来说，是不可能的事情。最终，明星企业比其他竞争对手成本更低、利润更高。在领导者和追随者之间能力和成本的差距会日益扩大，这提升了明星企业的价值和安全性。例如，在 20 世纪 80 年代，当移动电话市场快速增长时，芬兰诺基亚公司放弃了其他所有业务，专注于成为该产品领域的领导者。通过大力投资，增长速度比其他移动电话制造商更快，实现了低得多的单位成本。诺基亚最终占世界移动电话市场的 80%。该公司目前价值 800 亿美元。

然而，在 20 世纪 80 年代初，诺基亚是否会赢还很难说。当市场尚未成熟，而成长得非常快速时，市场份额会有所波动——还有很多事情要做。无

论是谁，如果能够成为领导者，并且成功地捍卫这一地位，最后都会成为伟大的明星企业。但是，一个早期领导者可能失去它的明星地位和它大部分的价值——如果竞争对手在早期市场高速增长时超过它。例如，在20世纪50年代，大型计算机早期的高速增长时代，市场领导者是雷明顿·兰德公司，但它最终还是输给了IBM。同样，1959年，施乐公司发明了普通纸复印机，并在60年代中期成为一家伟大的明星企业。但到了80年代初，佳能取代了施乐，成为复印机行业的全球领先者。搜索引擎的早期领导者是AltaVista，创立于1995年，并且立刻成为明星。但它被三年后成立的谷歌全面取代，现在谷歌可能是世界上最有价值的明星企业。

明星企业是令人兴奋、不断扩张的，是工作和学习的好地方，它们能够支付很高的薪水。更重要的是，员工通过持有股权，或者投资者通过持有股份，可以获得改变一生的财富。然而，尽管波士顿咨询集团说的关于明星企业的一切都是真的，这还不是故事的全部。并不是所有明星企业都是平等的。总有一些星星要比其他星星更明亮，以它们自身的实力形成独特的风格。按波士顿咨询集团的思维进行必要的延伸，我开始意识到理想的业务是网络明星——是具有强网络特征的明星企业。

为什么比尔·盖茨会那么富有

1999年，美国圣母大学的物理学家阿尔伯特-拉兹洛·巴拉巴斯和他的学生雷卡·阿尔贝在《科学》期刊上发表了一篇里程碑式的论文。从对互联

网结构的研究工作开始，他们看到了网络世界的模式，这令他们感到震惊。

两位物理学家开始构建网络图，把每一个网站看成一个点，用线代表与其他联系枢纽和用户的联系。大众化的联系枢纽，例如雅虎，有大量的线汇聚于此，而你我的网站则非常少。这幅画面，一些地方高度集中，而其他地方则完全空白或仅有一些线条。它看起来有点像美国的人口密度分布图：一些联系枢纽在网络中与其他联系枢纽或个人有着数量惊人的联系；另一方面，任何系统中大部分联系枢纽只有很少的连接。

这两位科学家接着计算有多少联系枢纽至少有两个连接，然后是 4 个连接，16 个连接，依此类推，一直到上百万个连接。他们发现，在他们检测的任何小范围内，都有一个固定的模式：每当连接数量增加一倍时，符合要求的联系枢纽数量大约下降 80%。因此，大概有 5 000 个联系枢纽具有 2 个连接，但只有 1 000 个联系枢纽具有 4 个连接，200 个联系枢纽有 8 个连接，等等。

这就是所谓的幂律分布定律，有少数联系枢纽承担了几乎所有的连接。幂律分布往往遵循 80/20 模式，80%的现象或者结果由 20%的人或原因产生。例如，我们不妨假设，80%的社会财富属于 20%的人群。事实上，这与真实数字非常接近：在美国，20%的富人拥有 86%的财富；世界上最富有的 20%的人占有全球资本的 85%。在互联网上，谷歌被链接到其他网站或网页的次数，要比几乎所有其他网站构成的“长尾”多几百万次——相比之下，其他网站的链接非常可怜。

换句话说，网络趋向于集中，一些联系枢纽非常重要，但大多数联系枢纽几乎无关紧要。巴拉巴斯和阿尔贝得出结论，网络中的连通性不是随机的

或者民主的，也不是分散分布或广泛共享的。这是垄断。

网络的不平衡分布与“钟形曲线”分布是完全不同的。“钟形曲线”分布就是我们说的“正态分布”，多数观察结果十分接近平均值。例如，人类身高遵循正态分布。大多数人会在平均身高 5 英尺 8 英寸上下波动几英寸。没有极端的高度。你在人类身高的正态分布世界中，永远找不到一位 100 英尺高的巨人。但高度如果可以像多数联系枢纽那样，这就有可能。

根据幂律分布定律，典型的模式是极端的潜在变化。一些观察结果可以比平均值大几百、几千甚至几百万倍。例如，比尔 · 盖茨比一般的美国人富有 100 万倍。

占支配地位的少数节点数值如此之大，以至于改变了整个系统的形状。根据幂律分布定律，最顶端的部分对整体是极为重要的，而绝大多数是在平均以下、低于“算术平均值”的。考虑人类的财富，“平均”财产被少数亿万富翁和千万富翁所扭曲，所以平均值要比中位数高得多——中位数代表着多数人享有的水平。想象共有 10 个人，银行存款的平均值是 5 万英镑，总数就是 50 万英镑。但如果其中的两个人拥有 80%的钱，他们就占了 40 万英镑，剩下的 10 万英镑属于其余的 8 个人——每个人 1.25 万英镑。所以平均财富可能是 5 万英镑，但是 10 人中的 8 个人——占 80%——远远低于平均值。在这种情况下，平均值的概念没有了直观的意义。这发生在金钱上，同样也发生在网络上。

当巴拉巴斯和阿尔贝发现人和自然世界的网络在对联系枢纽的连接上都遵循同样的幂律分布时，他们感到震惊。少数联系枢纽承担了几乎所有的连

接，所以“平均”联系枢纽几乎很少能看到。这不仅仅适用于互联网联系枢纽，也几乎是与网络有关的任何事物——美国电网、蠕虫大脑里的神经元、IBM电脑芯片、图书销售分布、人们性伴侣的数目，甚至演员们在其职业生涯中得到联合主演机会的方式。

例如，好莱坞是一个紧密连接的网络。汤姆·伦敦可能在一部电影中与罗德·斯泰格尔合作，罗德以前与克里斯托弗·李合作过，这就把伦敦和李连接起来。但一些演员比其他演员有更多的联系。平均来说，好莱坞的每位演员与其他演员之间有27个联系。但因为这是一个网络，根据交往的幂律分布，平均值没有什么意义。例如，罗伯特·米切姆的联系不是27个，而是2 905个，这意味着他和许多不同的同事合作过。约翰·卡拉丁有4 000个联系。然而，超过四成的演员只有不到10个联系。米切姆和卡拉丁是人脉王。今天还有少数其他人扮演这样的角色。没有他们，好莱坞不会是一个小世界。一个或两个巨大的联系枢纽通常会使其余的联系枢纽相形见绌——胜者通吃，有时是胜者全吃。

应该说，并非所有联系枢纽都遵循这种模式。例如机场，超过一定规模后，规模优势也无法抵消抵达或离开机场所需要花费的时间。但是，人类和其他网络的绝大多数联系枢纽都是模仿互联网枢纽的连接模式——由几个巨型联系枢纽和大多数微小枢纽构成。

当然，大联系枢纽是人脉王：它们在联系“顾客”方面做了很多工作，人们先连接到它们再连接到每一个人。不论什么原因——容易或便捷，节省时间或能量，优质的信息或体验——大多数人或节点连接到主导联系枢纽上

来。我们不用考虑在成千上万的搜索引擎中使用哪个，无须细想，我们投入谷歌或雅虎的怀抱。

当谈到规模庞大、实力雄厚的联系枢纽时，有一种强烈的倾向是大者愈大，富者愈富。随着时间推移，它们会日益集中。今天联系最多的枢纽明天也最有可能在更大的范围内被连接。例如，必发在博彩市场占据领导地位后，市场份额持续上升。网络科学家们探讨这在理论上是如何运作的，显示富者即使没有任何超级能力，财富也会变得日益集中。但我们不必用计算机模拟——解释很简单。在网络中，每个人都希望连接到联系其他人的枢纽上——网络更有价值，只是因为它更大。只要是一个网络——无论餐馆、集市、社会网络、真实或虚拟的体育联赛、计算机系统，移动电话网络、企业名录还是电子交易，声望会助长声望。

有另一种解释说明市场集中——尤其是网络业务——的原因。早在 1973 年，布鲁斯 · 亨德森作了相当权威的声明："在每项业务中，占支配地位的生产者应该稳步地增加其市场份额。"布鲁斯的逻辑是，市场领导者应该具有更低的成本，"至少成本上的优势地位，可以以更低的价格或更好的质量传递给客户"。一个良性的循环随之而来——为了对客户更为有利，更多的顾客应该被吸引到市场领导者那里，作为回报应该给顶级企业更多的业务，因而成本进一步降低，为顾客带来更低的价格或更高质量的产品。亨德森总结道："对一个行业集中的失败就是竞争的失败。"其含义是领导企业的市场份额没有保持上升，要归咎于该公司的管理。

网络业务为布鲁斯的理论提供了最好的解释。在网络业务中，领导企业

的成本不断改善，产品也同样如此，只是因为更多的人被吸引到网络中来。甚至即使公司没有新的举措，领导企业的产品也会随着时间推移不断提高。小的竞争对手很难吸引到新的顾客，或者可能连现有顾客也会失去。竞争对手很难以领导企业那样的速度改善产品，甚至可能会因为顾客转到竞争对手的网络而下降。因此，我们应该期望尽量接近布鲁斯所谓“良性垄断”的终极状态。如果网络业务的领导者不能持续增加它的市场份额，这家公司一定在运作中的某个环节出了问题。

我们对网络的了解表明，这是一个联系日益紧密的世界。而对大多数种类的产品或服务来说，我们将看到一个更加集中的世界。商业似乎就是这样运作的。网络业务领导者（例如大多数线上品类）的市场份额，会比非网络业务（如大多数制造品）更高。但日常生活中也是如此吗？让我们检验日常生活中一些类似的方面——语言、金钱和城市——来看其明显的集中度，以及随着时间推移它们是增加还是减少。

语言、金钱和城市在联系枢纽中的作用

首先是语言。这是人类彼此联系中最基本的方式之一。我们很容易想象初始时语言的分化。当人们跨越大洲迁徙，为山川河流所阻，过着相互隔绝的生活时，在相当长的时期内，语言数量是成倍增加的。

例如，在 19 世纪早期，梅里韦瑟 · 刘易斯和威廉 · 克拉克在无人所知、人烟稀少的美国西部进行探险时，就曾为种类繁多、令人混乱的方言口语所

困扰。作为第一批白人，他们沿着密苏里河寻找通往太平洋的航道，在途中遇到了极多的部落和语言——曼丹、夏延、希达察、苏、波尼、拉克塔斯、内斯珀、凯尤斯、黑脚族、皮根、威什勒姆、亚基马、万拿帕姆、肖肖尼和撒利希。

当人们的交往迅速增加时，当说一种语言能让你有与更多人联络的优势时，你认为这些彼此孤立的语言会怎样？迈克尔·克劳斯博士是最早调查“语言死亡”的学者之一。他估计在大约一万年前有1.5万种语言，而今天只有6 000种语言。他预测，再过100年，将会只有600种语言——超过九成的语言会消失，平均算下来，每个星期就有一种语言灭绝。

克劳斯说，语言的集中度正在呈几何级加速。这为什么会发生呢？语言最初的目的是在父母与子女之间进行沟通，所以我们可能期望所有的语言都得以保留。但是，当人们学会其他语言可以相互翻译时，当人们由旅游、商业和电信联系起来时，又会发生什么呢？一个人要想在国外与人沟通，更有可能去学习一门像英语这样的语言。目前，英语是最为通用的第二语言。以英语为母语的人大约有3.75亿，在第一语言中排名世界第三位，远远少于汉语（8.85亿人）和印地语（6亿人），只比西班牙语（3.5亿人）稍多一点。但是将英语作为第二或第三语言的人是以英语为母语的人的三倍，而其他语言的本国使用者要远比外国使用者多。英语是有超级联系作用的国际通用语言，也是科学、航空、航海以及许多国际组织的官方语言。这使它在各种聚会中处于绝对的支配地位：大约15亿人可以运用英语对话，而其他语言的使用者甚至没有达到10亿人。就像许多读者知道的，教外国人英语是全球不断

增长的业务。所以，即使由于人口增加，西班牙语在母语排行中很快会上升到第三位，英语将被挤到第四位，但它仍然在整体上保持领先地位。语言学教授戴维·克里斯特尔预言，全球的英语会既分化又融合——本土的成分将会增加，需要出现一种标准化的国际英语，在发音和拼写规则上更为容易，可能进一步增加语言的超级联系价值，并巩固其全球领导地位。与网络中最大的联系枢纽——在这个案例中是语言——连接会更加便捷而有利，学校和成人学习将会因此而改变。

无论英语或其他语言使用者的数量发生什么变化，我们可以把语言想象成连接世界上每个人的“虚拟”联系枢纽。开始时连接的是本国的使用者，然后通过连接那些学习外语的人辐射出去。如果每个人都能说一门他周边的人理解的语言——任何语言，人类就以一种新的方式联系起来。所以渴望自然的沟通促使已经普及的语言替代那些没有几个人理解的语言。想象世界上所有人都通过一条或数条线连接到联系枢纽上，每条线代表他们说的每种语言，我们就会有一幅图表，就像巴拉巴斯和阿尔贝描绘的互联网地图。随着时间推移，这个图表会变得越来越不平衡，在超级联系的地方会更加密集。

另一个伟大的联络发明——也是另一种虚拟枢纽——就是金钱。它通过提供交换媒介和价值储存，使商业和贸易超越了以物易物的局限。与语言相似，如果一种货币只有几个人使用，那么其效用就会大打折扣。但如果货币被普遍接受，就会变得非常有用。这可以理解为动态的越大越好，表明随着时间推移，世界上的流动性将会越来越集中——少数超级联系性货币将会变得更加重要，尤其是因为贸易和国际储备，其他货币将完全消失，大部分会

在重要性上有所减弱。

而且，最近的历史证明了这一点。尽管每个国家都在促进和保护本国货币，美元仍是迄今为止最广泛的国际储备货币，约占全世界外汇储备的三分之二。事实上，发行美元总量的一半以上都由美国之外的国家所持有，还有几个国家使用美元作为它们的实际流通货币。

世界上兴起的第二重要的货币——欧元，是一个更加戏剧性和快速集中的故事。在 2002 年之前，西欧最大的 12 个国家都有各自的本币。所有这些货币都在 2002 年 1 月消失了，它们现在只是由钱币爱好者收藏，或者一些与世隔绝的农民还持有着。消逝的是世界上一些最值得纪念和骄傲的货币，包括德国马克、西班牙比塞塔、意大利里拉、法国法郎、荷兰盾和希腊德拉克马，更不用说芬兰马克和葡萄牙埃斯库多了。欧元仍在继续兑换。2007 年，斯洛文尼亚托勒步其后尘；2008 年，塞浦路斯和马耳他放弃了使用几个世纪之久的镑；而到 2009 年，斯洛伐克也取消了克朗。欧元也成为黑山、科索沃、安道尔、梵蒂冈、摩纳哥、圣马力诺和五个非欧洲国家的唯一货币，并在古巴、朝鲜和叙利亚得到广泛的使用。现在它流通的现金价值甚至已经超过了美元，虽然作为储备货币它仍然落后于美元，但正在不断赢得份额。1995 年，美元和德国马克（现已取消）占据了世界货币储备的四分之三，其他上百种货币占据剩余的份额。令人印象深刻的市场集中度！但到了 2008 年，欧元和美元占据全部货币储备的 91%，其他货币只占有剩余的 9%。有一次，非常高的集中度导致了更高的集中度——两种货币在国际储备中几乎占了完全的统治地位。如果我们增加英镑（占储备量的 4%）和日元（3%），四

种货币将占全部外汇储备的98%——这是一个98/2规则，2%的货币占据了98%的外汇储备。这些数字类似于我们看到的互联网集中模式：搜索引擎领域的谷歌和雅虎，图书零售领域的亚马逊，百科全书中的维基百科，拍卖网站中的易趣。

最后，高连接和高集中度会与日俱增的常见例子是城市。

城市一直是人类最伟大的超级联系机器，使人们与陌生人交往，并在贸易、金融、政府、生产、学习、购物乃至娱乐方面变得越来越重要的场所。1500年，全世界只有约1%的人居住在城市。而到了1800年，这一比例已上升到3%。100年后，这一数字是14%。今天，住在城市里的人要比住在城市外的人更多。

但是，在过去500年中随着城市的集中度不断增加，城市的等级也增加了。城市不像一代人以前许多评论家预测的那样——变得相对分散，大城市变得更大了。城市一直按“大者更大”的模式发展。昨天的大城市——纽约、伦敦、东京、北京和孟买——今天规模更大了。国际性大都市东京和横滨有3 500万居民，这比整个加拿大的人口还要多。

大城市似乎是坚不可摧的。1665年，黑死病、鼠疫肆虐伦敦。在接下来的一年，大火摧毁了8万居民中的7万户家庭。1940~1941年，希特勒用闪电战摧毁这个城市，损坏或摧毁的家庭超过100万户。但经过几个世纪的发展，伦敦变得越来越大——现在只有环城的绿化带限制了城市的进一步发展，结果是在过去几十年中，人口只有适度增加，但房价飙升。

不过，与一些城市相比，伦敦还是相对比较幸运的。想想广岛的悲剧。

1942年，广岛有42万人口。1945年8月，美国的B-29轰炸机机长埃诺拉·盖伊投下的核武器“小男孩”在顷刻间杀死了几乎五分之一的人口，夷平了70%的建筑物，并留下了致命的放射性污染。到当年年底，全市仅剩下三分之一的居民。然而，10年后，广岛已经重建，人口恢复到战前的水平。今天，全市的规模已经发展到原先的三倍。

城市、货币（特别是储备货币）和语言涵盖了各种通信设施和全部的网络。它们每一种都具有网络的三种特征。首先，它们是高度集中的，所以其中的少数是人脉王，大多数则不那么重要。其次，它们的集中程度与日俱增：不断发展的大城市，越普及的货币和语言就越受欢迎。最后，没有任何总体规划或刻意鼓励，它们自发地扩张。其驱动力是人类对联系和交易的迫切需求，还有，更根本的可能是为网络的天然属性所驱动。

网络世界的商业逻辑

企业在扩张和集中方面，也表现出同样的倾向吗？许多企业是这样，但有一些网络企业表现得比其他企业更为明显。

格雷格很幸运地在他的职业生涯早期就误打误撞进入这样一家网络明星企业。这使他产生了强烈的信念，即一些企业可能会占据支配地位，这样的信念最终使他投资“悸动”，并支持与“必发”的合并。他解释了事情的经过。

那是在多伦多，我二十出头，刚从商学院毕业——不仅对如何开始我的职业生涯毫无头绪，而且急于增加自己的经验。我的父亲是一位执业律师，他对商业比对法律更有兴趣。一些有影响力的教授和我的父亲——一位对商业比对法律更感兴趣的执业律师，对“真正的商业”和企业家精神的推崇给了我很深的印象。我加入了一家由优秀校友创建的成功的商业地产公司。这似乎是一个可靠的中产阶级选择，每个人都赞同。但是，我自己并不喜欢。六个月后我离开了，并迅速做了些出乎意料的事：我进入二手车行业。

比尔 · 弗朗西斯是一位朋友的父亲。他拥有一家区域连锁的分类广告杂志，名字叫“汽车商”，帮助人们买卖二手轿车和其他车辆。第一次拜访给我留下了深刻的印象。这家公司坐落于多伦多轻工业区，以前是一座传送带厂。比尔坐在一间由以前工厂的钢筒仓切去边角改建的圆形大办公室当中。他的办公桌上最重要的东西是剪刀、胶带和成堆的过去出版的周刊和月刊。在心情不错时，他会点燃一支雪茄，用剪刀把旧标题剪下来，再将一条条碎片拼接成新的标题——休闲车车商、进口二手轿车车商、雪地车车商、重装车车商。这些实验性头版将会贴在他圆形房间的墙上，和其他几十条标题放在一起，供他喷云吐雾时思考。

公司上下围绕着他忙忙碌碌。电话席位就在旁边，负责处理客户投诉以及与摄影师开会，为顾客想要出售的车辆拍照。后面是付印前的操作间，进行报纸的印刷和装订。有一个集结区域，40 名司机将成捆的报纸运送到

4 000 家商店。这些司机就像巡回演出的音乐家，会定期地得到奖金，每周一次的工作会为他们带来几百美元的收入。

比尔招聘了一个人，和他一起做新杂志的工作，同时改进现有的业务。那个人就是我。我与这位白手起家的老板一同工作。这家创立于 20 年前的公司有着完整的利润链并不断成长。整个组织反映的是某种难以解释的繁忙与秘密。我足足花了五年时间才理解它是多么特殊的业务。

在我工作的那段时间，“汽车商”在汽车分类广告市场中所占的份额翻了一番。发展势头在我离开之后继续延续着，这家公司达到了在当地垄断的程度。它在这场游戏中打败了规模庞大、实力雄厚的日报，并且攫取了它们最有利可图的收入来源。它还不止一次地击退了其他杂志以更低价格复制其模式的企图。

“汽车商”是如何做到这一切的呢？

好的，它拥有获得竞争优势的秘诀。与昂贵的报纸广告相比，它首先拥有产品优势——“汽车商”能够提供照片和更多的介绍。更好的信息会带来更好的销售。它还具有成本优势——与报纸不同，“汽车商”的目标客户只是想买车或卖车的人，所以你不必为了大多数根本不会阅读印刷广告的读者而付费。

但是，“汽车商”的最大优势可以简单地概括为产品的改进能吸引更多的用户，这既包括买家也包括卖家。买家希望有最多的汽车可以选择，所以他们阅读印有最多广告的出版物。卖家则去买家关注最多的杂志刊登广告。模仿“汽车商”的照片分类模式是很容易的，但你没办法匹配它的产品效用，

因为你没有同样多的买家和卖家。你不可能一下子就吸引这么多人——即使提供免费服务也不行——因为他们已经知道买卖二手车的最佳去处。当然，他们并不准备放弃它，转而去一个小的、不流动的市场。

“汽车商”是一个了不起的网络，在这里顾客彼此吸引，创造出一个接近垄断的局面。这个网络一旦建成，对它的所有者来说就是重要的资产，直到一项新技术打破这一切为止。“汽车商”也是一个意义深远的网络影响的例子，用户的集体行为成为产品或服务优势的一部分。顾客创造出价值，而网络的所有者则坐享其成。

比尔具有报业和经营品牌商品的背景，他是这类业务的明星经理人。但当你审查“汽车商”在全部区域的经营业绩时，出乎你的意料，管理方式对它的成功没有产生太大的影响。比尔持有多伦多的专营权，但并不是他发明了这项业务。20 世纪 70 年代，是斯图尔特 · W · 阿诺德在佛罗里达最早产生这个想法。当然，二手车市场是本地化的，在区域或大都市圈内经营。斯图尔特并不想在整个北美市场布点，他在每个大城市重构了当地的“汽车商”业务，所以他出售了 30 份特许经营权，每份售价是 2.5 万美元。斯图尔特并不介意是谁得到了特许经营权，只要他们有钱。他把特许经营权卖给了他的侄子、叔叔、会计师、牙医、记者和油漆工——凡是你想得出的——和已拥有业务的商人。实际上，他的大多数加盟商都没有经过商业培训，其中一些人明显不具备经营能力。

现在，你可能会猜想，有些授权会一败涂地，而另外一些则获得了成功。

错误。无论多么不合格的加盟商，没有一个失败。他们都很成功，至少

赚了几百万美元，有些凭借比尔的专卖许可赚了上亿美元。网络的力量如此之强，一旦某个区域得到“汽车商”的授权许可，就不可能有任何竞争对手超越它。管理的不称职会使一些特许经营商的收益略有减少，但仍然是当地市场的领导者。

1975 年，一位到佛罗里达度假的英国人也看到了“汽车商”的潜力。约翰 · 马德伊斯基回到英国后开设了“泰晤士河谷商人”，出售房屋、轿车和其他商品。但是汽车是所有商品中卖得最好的，不久之后马德伊斯基将它改了名字——“汽车商”，专注于车辆交易。1998 年，他将该业务以 1.74 亿英镑的价格出售。从那以后，他做了很多慈善事业——在 2009 年因为他的慈善贡献被英国授勋——《星期日泰晤士报》估计他在英国富豪榜上排名第 222 位。就像阿妮塔 · 罗迪克和美体小铺，约翰 · 马德伊斯基也使用了一个已经得到证明的来自遥远美国的创意。

“汽车商”有多种形式，已经运营了 30 年，在此期间积聚了大量的财富。最终竞技场地改变了——互联网结束了照片分类的印刷模式，并且闯入了其他竞争对手（如易趣汽车频道）。“汽车商”仍然存在并且在线运作良好，但它不再是当地市场的领导者。

那么，究竟是什么使得网络明星比普通明星表现得更好呢？

根据巴拉巴斯和阿尔贝观察到的现象——无情的网络集中度，网络明星是商业世界的受益者。它们之所以能够超越普通明星，是因为“网络效应”——产品对单个使用者的价值与使用者的总数密切相关。使用者越多，产品越好。其结果是自然地趋向于“赢家通吃”或“赢家全吃”的局面，给

领先的竞争者带来不可逾越的产品优势。网络明星可以飞快增长，成为市场的统治者，获得丰厚的利润。成长性、高收益、统治力和可持续性结合在一起，其结果是一个极具吸引力的企业，就像“必发”。

从传统观点来理解明星企业具有吸引力的原因，其逻辑是非常难理解的。波士顿咨询集团的观点是基于成本和规模经济。确实，一家企业拥有比对手更低的成本是很大的优势。但是，一位坚定的挑战者，或者拥有更低的资本成本，或者愿意用巨额投资换取市场份额，可以用接受较低收益的方式来挑战领导者。成本优势并不能确保胜利，因为一位理性的竞争对手会购买市场份额，在成本和经验方面颠覆领导者的优势。成本优势可以被投资或更快的成长抵消。雷蒙德·阿克曼在开普敦开设了四家“匹肯贝”超市后，“查克尔”的规模更大，但雷蒙德知道他必须在规模上成为南非最大的，这样就能在采购上比竞争对手成本更低，所以他用收回的所有现金流，以比查克尔更快的速度开设新店。

但是网络的优势并不是那么容易被投资所带来的成本削减或扩张所抵消。成本优势不能解释“汽车商”、“必发”、“谷歌”、“微软”或“脸谱”居于主导地位的原因。这种极其惊人的市场集中度和可以确保的财富增长，并不是由规模经济所驱动的。它们来自网络创造出的产品优势，它们极难被竞争对手所复制。如果查克尔拥有强大的网络市场——这里有更多的商店，那么雷蒙德将没有机会获胜。但是，杂货商当然不是这样运作的。

网络的用户越多，其价值就越大——它提供的产品或服务的价值也越大。“汽车商”的买家和卖家越多，选择越多，你就越有可能卖掉你的汽车。通过

“必发”聚集在网络空间下注的人越多，下注越大，价差越小，对所有博彩者来说价值越大。你可以尝试与一个网络明星竞争，但除非所有人都转向你这里，你才会有最好的产品。除非你有最好的产品，否则他们为什么这么做呢？你可以通过投资来解决这个问题，但你什么都得不到。

这种“越大越好”的现象适用于所有网络。

因为网络的使用价值不断上升，用户数量的增加与每位成员使用它的程度相辅相成。使用带动了使用。借用网络科学家的话，这是“正反馈循环”——每位新的博彩参与者都会提升其他所有人的收益，因此具有“正的网络外部性”——我们无须付费就从网络的增长中获益。

所以，一旦网络开始迅速增长，它将持续快速成长。这对网络的拥有者是好消息，但他们的好运不只这些。网络倾向于一个标准、一种语言、一个供应商、一个共同的系统。在通常情况下，较小的网络服务商会趋于衰退，而最大的供应商可以轻松地赚钱。因为它有最多的用户，领先的网络拥有最多的价值——即使它的产品或服务在某方面比不上竞争对手。拥有最多用户的价值集中表现为更容易吸引到大规模的新用户。

结果是：胜者拿走大部分收益，有时是全部。

在主流的社交网站中，“脸谱”和MySpace鹤立鸡群。只有一个微软，一个易趣，一个谷歌，一个维基百科，一个雅虎，一个必发。是的，它们都有竞争对手，但与它们相比都微不足道。网络的自然倾向是支持领导者，并使它处于统治地位……直到新技术或某种意想不到的变化打乱了既定的游戏。

很大程度上网络化的市场——像在线服务——更可能看到的是出现一位

统治性的明星，而不是像超市那样的依赖网络的市场。矛盾的是，在我们这个日益网络化的世界，创建一家具有高价值、具有网络特征的明星企业要比创建一家低价值的、非网络明星企业容易得多。

现在，你将意识到网络明星为何具有如此大的吸引力。它们是成长性、高赢利、统治力和持续性的结合，成就了难以想象的业务。不过，虽然从单个业务角度来看网络明星现象非常重要，我们也不应该忽视它通常对行业、经济和社会的影响。如果你认同联络的增加会导致集中度增加，并且由于技术的发展，我们的社会和行业正变得日益紧密相连，这又会将我们带往何处?

对于商业，它变得越来越清楚了。一个行业越是网络化，其竞争结构就越趋于集中到少数大型公司。市场会变得更加垄断。你会在越来越多的市场和细分市场中，发现独一无二的具有统治力的网络明星。这是一个非常重要的判断，但谷歌首席执行官埃里克 · 施密特就这个话题说道：

> 我想告诉大家，互联网已经创造了这样一个公平竞争的环境，长尾理论在这里完全适用——这里有如此多的差异性、如此多的多样性、如此多的新的意见。不幸的是，事实并非如此。
>
> 真实情况是所谓的幂律分布，其特性是小部分事物拥有很高的集中度，而大多数其他事物则只有相对很少的数量。事实上，几乎所有新兴网络市场都遵循这一规律。因此，虽然“尾巴”是很有趣的，但绝大多数收入集中在“头部”。这是企业必须学到的一个教训。尽管你可以采用

长尾战略，你最好还是有一个头部战略，因为这里是全部收入的所在地。

而且，实际上，互联网更可能带来更大的品牌轰动和更高的品牌集中。这对大多数人没有什么意义，因为它是一种更大的推销媒介。但当你把每个人集中起来时，他们仍然希望有一个超级明星。这不是美国的超级明星，而是全球性的超级明星。所以这意味着全球品牌、全球业务、全球体育明星、全球名人、全球丑闻、全球政客。

这提出了一些发人深省的问题。如果网络市场总是倾向于产生一个超级赢家，那么它又在多大程度上是“自由”的呢？尤其是当网络自身——而不是公司——驱动着成长和赢利能力时。即使与系统有关的反托拉斯观念也会自然地、不可避免地以垄断告终。顾客受益于网络效应——可能超出了由于公司垄断力量而带来的任何缺点。正如《连线》杂志的前主编凯文·凯利所说：“垄断企业实际上非常渴望网络经济——一枝独秀的联合企业要优于许多小的联合企业。”

世界真的像托马斯·弗里德曼所主张的，正在变得越来越“平”吗？他认为，来自中国、印度或其他地方的低成本供应商的挑战意味着竞争日益白热化——同一水平的竞争正在全球展开，没有人是安全的。毫无疑问，这在许多市场是真实的——产品非常相似，价格最低的产品将会获胜。但对网络市场的明星企业来说则不同。这里的威胁不仅仅是廉价劳动力，还有新技术、严格的监管或其他突发的变化。大部分竞争场景可能是扁平的，但也有一些突兀的高山，而那里就是资金密集的所在。

你是否看到一个令人沮丧的前景——越来越少的玩家占领了越来越多的市场？在这种情况下，网络是否意味着更少的机会？是，也不是。网络导致了“分散化的集中”——细分市场可以是非常集中的，但它也往往是非常专业化的；伴随着新的生活方式和新型顾客的出现，网络的扩张通常将现有市场一分为二，其后再将它细分。过去我们有国家垄断的博彩行业，或者只有几个大书商的寡头垄断。而互联网的博彩开创了另一个细分市场；新的玩家不同于老玩家，他们选择在线的领导者。我们将使赌博产业扩张，然后是投注兑换，每一类都有专门的革新者。新的细分市场的每次扩张都会创造新的垄断，典型的表现是一个新的机会和一个新的垄断者。借用弗里德曼的术语，世界开始变得平坦，然后有人建造了山脉（谷歌）；或依托已有的山脉，在它旁边树立一座精致的小山包（必发）。

但是，这并没有解决所有的网络问题。尤其是，财富该怎样分配？当网络市场的集中不可避免地导致财富分配极不均衡时，各国政府和社会将如何应对？更不用说数以百万计的美元正流向那些在正确时间出现在正确地点的顶级高管了。对于在结构上就注定会赢的企业，我们应该如何引导企业的管理并支付薪酬呢？谁或者什么是企业成功的原因？真的，网络自身创造了太多的价值，远远超过个人的努力。然而，少数人——训练有素而头脑精明，往往也是非常幸运的——能够获取非比寻常的财富，以人类历史上前所未有的速度赚取更多的钱。

当梅格·惠特曼运作易趣时，她说了句名言：“就是只猴子也能驾驭它。”像“汽车商”，像“必发”，这些辉煌的业务大多在管理上不需要做什

么，更多需要做的是最初的创意、设计和执行，然后由网络来接手。这不是说这些企业就没有管理方面的挑战，挑战确实存在。但股东和公司主管应该明白是网络的雄风推动企业前进。网络带来了成长，而高管就是掌舵人。

管理人员和公司董事会必须决定进入和投资哪些市场，避免哪些市场。如果我们的市场网络观点占了上风，金融机构是否误导了自己？——大家正成群结队地进入投资银行的领域，而这是一个超级网络化的天地？只有少数赢家，大多数都是失败者。当然，这是人类的天性，认为自己会挑战命运并获得成功。但对网络的全面了解显示，银行家获胜的机会非常渺茫。

那么网络明星对个人的启示又是什么呢？如果格雷格和我在职业生涯的开始就知道我们现在懂得的，我们俩就不会因为在何种类型公司工作而困扰了。

所以，并不是所有的生意都具有同样的吸引力。全部生意中的5%可能贡献了超过95%的有价值的新产品和服务，为它们的所有者创造出更高的新价值。这些最宝贵的业务是全明星——领先的公司，最好是压倒性的领导者，并在一个市场中快速成长很多年。

然而，并非所有的明星都是平等的。有一些可以预见到是最引人注目、最具吸引力和最为诱人的。新的公司如果能够触发网络的爆发性能量，就会迅速增长，占据优势。这类业务会更大限度地挖掘你的潜力，给予你最大的快乐和自由，开拓你的视野。在强大的网络中成为领导者将会给明星带来极大的收益。必发和汽车商不只是明星，还是网络明星，它们所在的网络造就了成长，并致力于制造统治性的领导者。

在网络市场，少量的联系枢纽（通常是只有一个）将占据统治地位。

对于工作者来说，没有竞赛。为一个年轻的网络明星工作，要比在其他任何地方都更有前途。由这些企业创造的成长和现金将会给予早期参与者绝佳的机遇。创造一个新的网络明星，其回报则更为丰厚。如果你能够识别并且将它创建起来，就有了更大的成功可能性。忘掉你所听到的新企业有着高失败率的说法吧。如果新的网络明星得到精心设计，它失败的概率会小得多。如果创意足够好，如果新的企业真的能够启动网络的能量，它就不太可能失败。

简单地说，这是联系枢纽的生意。

但是，这还没完。还有弱联系的生意。

第十一章

谁掌握了弱联系，谁就能赢得商业世界

基于网络的社会结构是一个高度动态的、开放的系统，在不威胁平衡的情况下，很容易进行创新。

——曼努埃尔·卡斯特利斯

弱联系为跨越社会群体界限的创新牵线搭桥。

——马克·格兰诺维特

你曾经居住在一个与世隔绝的小镇吗？在那里大家都彼此认识，或者确切地说，都与其他人有联系，隐姓埋名是不可能的。人们之间有着很强的友谊关系，但也可能是世仇；分歧不仅是在个体之间，也在家族和更广泛的群体之间。典型的例子是维罗纳——罗密欧和朱丽叶的家乡。一个小镇如果不发展，如果没有新鲜血液注入，它就会近亲繁殖、观念狭隘和不容异议。即使可以避免这些危险，它也会让人感觉乏味——至少对某些具有更宽视野的人来说如此。

一个人口固定的小镇有着这样的基本问题——强联系太多，弱联系太少。由于家庭和友谊的纽带占主导地位，事实上是排斥偶然的、新的弱联系，新

鲜的信息和倡议很难广泛传播。

这与大城市形成鲜明对比。城市是巨大的弱联系孵化器。因此，我们不应感到惊讶，它们是非常强大的创新中心。

是否可以用同样的方式来看待我们的工作和公司呢？在工作场所的弱联系、强联系和创新之间有着怎样的关系？是什么加速了创新？又是什么阻碍了它呢？

我们所掌握的网络知识使我们确信，连接不同世界的弱联系占据优势地位的地方，即弱联系数量远远超过强联系数量的地方，最有可能产生创新和市场增长。

年轻的公司符合这一定义，因为大多数新公司更注重依靠外部的弱联系。通常，新企业从外部吸收一些最重要的创意。它们所招聘的人加入新公司时日尚短，因此与原来的公司保持着联系。新企业中的人员会更为多元化——他们来自很多公司、背景各异，而多数成熟公司通常在招聘机制和人员方面有既定的来源。在新公司中，没有多少时间去将联络正式化和固化为强联系，使已有的层级固化。正因为这些原因，新公司通常比成熟公司有着更高比例的弱联系。当然，年轻的公司也并非因为弱联系才更具有创新性——开创新公司的人必须开拓进取以求生存。但我们仍然可以认为，占优势的弱联系会起到更大的作用。

我们也会预料到，相对而言，小公司比大公司有着更多的弱联系。小公司更可能将某些职能外包出去，而不太依靠内部的集中服务。小企业通常层级更少，也更容易受到外部的随机影响。小企业的规模更小，所以工作的专

业性和特殊性较低。多面手或内容较为宽泛的工作会比大公司的职位产生更多的弱联系，而大公司会通过条块细分和自动化来降低单位成本。试想在汽车流水线上的装配工又会有多少弱联系呢？与之相比，一家小修车厂的经理要修理汽车，与顾客和供应商打交道，还要做账和兼顾其他工作。在小的成长型公司，因为有更多的变革、更多的突变、更多将内部工作重新界定与工作轮换、更大的流动性，所以将关系固化的时间少得多。

我们也会认为，当同一城市或地区有众多不同行业的不同公司时，当跳槽频繁、不同公司雇员之间经常有着社会交往时，弱联系会蓬勃发展。我们可以预测，这种知识和技能的交汇结合将促进创新和市场增长。类似的，当大学和公司之间、公司与非学术的创新孵化器和知识转移源头（比如说顾问）之间有频繁的随机联系时，创新将会繁荣发展。

另一方面，我们对于强联系的分析显示，如果公司是内向的和保守的——依靠它们自己的人，而不是与外部人士分享并向他们学习——创新将会是徒劳无功的。人们有理由相信，这样的公司很容易过于相信自身的能力，因此，它们的成功只具有历史意义。

我们能够找到确凿证据来支持这些假设吗？同样，是否存在与强联系和弱联系有关、出人意料或违反直觉的模式呢？

有的城市拥有多种不同行业、不同类型的企业，有的则是同一行业中所有公司都位于同一座城市，二者究竟孰好孰坏，经济学家已经争论了很久。简·雅各布斯（一位伟大的、天才的城市专家）赞同第一种观点，她声称许多行业和它们之间的交汇融合会促进创新。她列举20世纪20年代的曼哈顿

发生的胸罩发明的故事来阐释这一想法。艾达·罗森塔尔为贵妇们制作精美的裙子，注意到她做的衣服往往不合顾客的身。她猜想原因主要是内衣设计得不合适——于是她发明了胸罩。随后，她放弃了制裙的生意，转而成为一名企业家，生产和销售胸罩。但是，一个没有经验的人是如何运营公司并做到这一点的呢？她采用外包方式，在当地找到所有的供应商。在纽约，她与缝纫机和纺织品供应商、箱包制造商、物流商、批发商和金融家打交道。如果没有唾手可得的弱联系，艾达和她的胸罩可能不会成功。

哈佛大学教授迈克尔·波特持不同的观点。他认为，最具创新能力的城市拥有同一行业的许多公司。每家公司都能相互学习，在专业化方面拥有丰富的本地经验。他引用酿酒、医疗设备和成衣业作为例子，它们容易在城市或地区中聚集，一家公司的任何微小改进都会快速地被其他公司复制。

尽管他们的意见截然相反，但雅各布斯和波特都认识到弱联系在传播理念和创新方面的重要性。雅各布斯看重理念交叉的重要性和从一个行业到另一个行业的实践；波特强调了同一行业中不同公司之间无数微小改进的扩散传播。在这两类案例中，仅仅依靠公司内的强联系不会产生突破性的创新。但雅各布斯的看法更偏重于小世界的理念——弱联系在行业的分布上越分散，就越有助于更大的创新和增长。

那么，谁是正确的呢？由埃德·格拉泽领导的一组经济学家分析了170个美国城市三十多年的数据来寻找答案。证据明显地支持雅各布斯的观点——拥有几个行业的城市增长得更快，只依靠一个行业的城镇更容易衰落。

看来，一个已经滋生了许多不同行业的城市，会对新行业更为友好，提

供一个适合发展的大本营。当一些行业衰退而另一些行业兴起时，它可以转换其重点领域。考虑这样一个事实，在美国以外，大多数信息技术的创新和生产基地更容易出现在世界上最大、最古老的城市——巴黎、莫斯科和圣彼得堡；东京和横滨、上海和北京；圣保罗州坎皮纳斯、布宜诺斯艾利斯和墨西哥城。唯一不符合这种模式的非美国技术创新中心位于英国和德国。但仔细检查，即使是它们也不能说是完全不符合这一规律。在英国，主要的中心位于“M4 走廊”，其起点离西伦敦和剑桥只有 20 英里，而西伦敦和剑桥直到 1945 年时仍然是推动英国技术发展的资本所在地。也是在 1945 年，为了避免苏联和美国军队入侵所带来的破坏，西门子搬到慕尼黑这个较为安全的避难所。

看起来，似乎当多样性最大时，创新就会最为兴盛——因为有着足够多的弱联系。格拉泽的研究也发现，在那些有着最多竞争公司的城市，行业的发展速度最快。他的团队研究也证实，像洛杉矶和纽约这样的城市，有着更高比例的外来移民，其发展也是最为成功的。不论居民是否在美国出生，他们的收入增长最快。经济学家得出结论：多元化通过创新来创造财富。

这些发现表明，有着相似网络的地方比只有一个公司的地方更容易产生创新。真正的创新之源不是单个的公司，甚至也不是竞争对手和供应商所构成的网络，而是一系列重叠的网络。业务单元真正关心的是在特定地点的商业网络总数。拥有一些大公司的城镇，例如底特律，可能因为缺少多样性的输入、缺乏新的弱联系而衰落。与之相反，“综合城市”——规模庞大、对外部影响兼容开放，是弱联系的孵化器——更有可能更新自己。个人、公司和

城市都会从网络的扩散和交汇中受益。

然而，迈克尔·波特的观点——创新来自彼此紧密相连的同一行业企业——也会以自己的方式发挥作用。他在观察了很多从同一行业专业化中获益的地区和商业后，将这一想法用公式表达出来。圣克拉拉县——位于北加利福尼亚州的一块半农村的狭长地带，因硅谷而广为人知——这个小区域成为世界电子创新的核心地带。同样的例子也适用于裁缝业（纽约、伦敦）、医疗设备和服务（波士顿）、高级时装（巴黎）、时尚鞋业（米兰）、皮具制品（意大利北部）、制药业（新泽西州）、银行业（纽约、伦敦、法兰克福）、钻石加工（安特卫普）、出版业（纽约、伦敦、法兰克福）、伊斯兰银行（巴林）、航空业（图卢兹）、清洁技术（哥本哈根）、博彩业（拉斯维加斯、伦敦、澳门）、赛马训练（纽马基特）和高级手表制造业（瑞士南部）。这些集中在神奇区域的公司往往比其他地方的公司做得更好。

如果波特的分析是对的，那么为什么多元化的城市发展得更好呢？部分是因为视角问题。从一个行业的角度来看，区域集中度是好的，但从一个城市的角度来看，行业的多元化更好。在两类案例中，我们将讨论由面对面的弱联系来驱动的网络。

对于某些利润很高的行业来说，它们仍然集中在非常小的地域中，也就是所谓的“死亡距离”，这一点是非常值得注意的。在硅谷，成功是当地的、有形的、个人化的和可传播的。世界上80%的金融服务收入和利润来自曼哈顿、法兰克福和伦敦。美国制药业半数的突破是在新泽西产生的，而这里的人口数量只占全美的3%。在英国，你可以在伦敦哈顿花园的几条短短的街道

上找到这个国家绝大部分的高级珠宝商。

那么，为什么会这样？早在1890年，英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔就给出了答案，这一答案今天仍然是正确的：

> 当人们遵循同样的技巧与近邻相互贸易时，好处是巨大的。贸易的秘密变得不再神秘，仿佛没有屏障似的……良好的工作会得到公正的认可，发明和改进可以得到适当的收益：如果一个人有了新的想法，会被其他人采用，并与他们的建议相结合，这些就会成为更进一步新想法的源头。

注意：创新是迅速地“加以讨论”。我们今天拥有传真、电子邮件、电话和视频会议等多种手段，在传播、放大和适应好的新观点方面，关键要素仍然是面对面的讨论，这和一个世纪以前一样。知识是“没有壁垒”的。这并不意味着网络空间，而是本地化的传播。任何在硅谷工作的人都知道马歇尔的描述是何等准确。人们从所遇到的其他人身上学到很多东西，而且多数场合是无意识的、自然的和几乎无法避免的——它发生在体育馆、列车上、酒吧里、后院中，以及每周上百次偶遇和对话中。当地的社区就像一个相互学习、有着共同愿景的蜂巢，它通过弱联系、通过机缘、通过与其他公司的新合同来运转。就像曼努埃尔·卡斯特利斯所说：“硅谷不断地将新公司洗牌出局，通过跳槽和不断演进来交汇融合和知识扩散。”在山景城的“步行者马车轮酒吧餐厅”进行的深夜交谈比斯坦福的大多数研讨会更能促进技术创新扩散。

但美国最卓越的高科技原创中心并不是硅谷，而是环波士顿的128号公路。那里开设有数码设备、阿波罗电脑、普莱姆电脑和王安电脑这样的公司。然而，由于许多位于128号公路的公司被收购或破产，这一地区已经失去了电脑设计和生产方面的领先地位，英特尔、惠普、太阳微系统、3Com、硅图和思科公司都把它们的总部设在了硅谷。

哈佛大学研究员安娜利·萨克斯尼安研究了产生这种情况的原因。她发现硅谷发展出一种分散化、经验性的工作模式，其特征是专业公司和工程师自身的合作与集体学习网络。与之相反，128号公路是由几家自给自足的公司占主导地位，它们将经验封锁在公司内部，不鼓励在不同公司之间的跳槽或合作。硅谷的竞争优势不在单个的公司，而是在整个地区——创业和专业交流更为频繁，这是一个万花筒——可以看到不断变换的联盟和实验，这是一大群小公司的集合而不是少数几家巨型公司。这与一个世纪前阿尔弗雷德·马歇尔所描述的情形类似——改进、新产品和创意并不只停留在一家公司内，而是通过猎头、风险投资家和大学等不同的幕后推手，经过充分讨论，持续地完善创新。

强联系和大企业主宰着128号公路，最大的影响因素是企业；硅谷是弱联系和小企业的集合，单个的创新者和网络是决定力量。硅谷可能是这个星球上弱联系威力的最有效例证——平均而言，人们从事一份工作的时间只有两年。

网络效应不仅赋予硅谷全球的领导地位，也为投资者和许多工程师（主要在当地）带来巨额财富。这不仅是行业实践上的转变，也是报酬和权力的

源泉。这是资本主义新的阶段，或者可能是一个全新体系的诞生。网络社会取代了集团公司。

哈佛大学的亨利·切斯布罗格教授研究了20世纪美国的创新历程。他认为，整个20世纪，美国始终在全球研究和技术方面处于领导地位，但在20世纪80年代，在工业创新方面出现了一个巨变。内部研发的黄金时代在1940~1985年——在研发方面的实际投入从1940年的30亿美元剧增到1985年的1 020亿美元。在这45年当中，企业采用“封闭创新”的模式——在公司内部秘密地进行创意开发，劳动力的流动性很低，没有什么风险资本，大学的作用通常并不重要，没有太多创业机会。

切斯布罗格认为，到了20世纪80年代，这一模型开始动摇。根据《军人安置法案》，为复员军人提供大学教育或技术培训，大学的扩招造就了一大批训练有素的工程师，他们愿意并能够在不同公司间转来转去。新创公司不必在基础研究方面进行投入，它们能够通过招聘进行学习。风险投资直到20世纪80年代仍然不太重要，但是到2001年已经增长了51倍。这使没有资金的人进行创业成为可能。外部研究和外部供应商的蓬勃发展，使小公司能够创造出新产品和市场。20世纪70年代，个人和小公司所占专利比重只有5%；但是到了1992年，这一比例已经达到20%。大公司——那些雇员超过2.5万人的公司，在1981年的研究投入比例占71%；而到了1999年，这一数字下降到41%。

许多新公司，不论规模大小——从修车店到像安进、基因泰克、健赞(Genzyme)、英特尔、微软、甲骨文和太阳微这样的行业领先公司——在基

础研究方面的投入相对较少，它们宁愿采用和适应其他地方出现的新思路，创建出不需要大规模研发预算的奇妙新产品。在过去的30年中，我们已经进入了一个创新愈来愈快的新时代，更青睐具有创造力的个人、小企业和风险资本家，他们能够找到伟大创新并将之商业化。像施乐和IBM这样的古董级庞然大物——一度是创新和科技精英的代表——一直在开放式创新的新环境中适应和挣扎。它们可以继续作卓越（而且昂贵）的深入研究，但它们很可能会错过下一个“新的重大事物”。施乐公司发明了个人电脑、视窗型软件、鼠标、激光打印机、无纸化办公和以太网，但在将产品引入市场的过程中它一再折戟沉沙。

未来的重要创新几乎总是非主流的企业提供的。美国电气设备三巨头——通用电气、美国无线电公司和西屋——并没有成为美国电子业的领导者。它们被飞兆半导体和英特尔这样从未生产过真空管的公司打败。

20世纪50年代末，在IBM成为大型计算机领域的领导者后，它受到来自比它大得多的公司的挑战，它们在研发上投入巨资——通用电气、施乐、美国无线电公司和摩托罗拉。IBM将它们一一打败，但在后来的计算机革命中，在与比它小得多的专业化公司对抗时，它却败下阵来——小型机领域有数字设备公司，个人电脑有苹果，三维工作站有硅图，便携商用电脑有康柏，而戴尔则专攻个人电脑的直销。20世纪70年代末以后电脑领域的所有重要创新都不是来自处于主宰地位的行业领导者，而且来自规模较小的公司。

运转良好的领先公司为何难于创新？克莱顿·克里斯滕森教授给出了精辟的解释。他称之为“创新者的困境”：当突破性的新技术出现时，那些在它

们现有市场将每件事都做得很好的公司尤其容易失败。他研究了许多创新行业——包括磁盘驱动器、汽车、计算机、医药、零售和钢铁行业，结果表明突破性创新最初通常为最大的和最有利可图的客户所抵制，因而被迫去寻找新的客户和供应商网络——这几乎总是新的公司，由灵活的企业家创建，他们把握住产业扩张的下一波浪潮。一次又一次，即使新的创新有目共睹，谁都可以看到和复制，旧的、强大的公司还是不能足够快速地转变，就好像它们已经无能为力了。这种模式在所有行业不断重复，无论低技术行业还是高技术行业。

没有几家公司能像可口可乐集团这样运转良好、有效整合、现金充足。可口可乐仍然是世界上最有价值的品牌。它的分销体系和对全球消费者的覆盖是一个传奇。然而，它在20世纪成功的新饮料仅有芬达（顺便说一下，这是在纳粹德国调制成功的）和健怡可乐。在此期间，新企业创新在以下几个领域不断出现：柑橘饮料激浪、天然饮料思乐宝、能量饮料红牛和运动饮料佳得乐。尽管可口可乐动用了所有资源，但它模仿竞争对手创新性品牌的企图要么完全失败，要么成为很弱的追随者。

麦当劳的品牌价值位居世界第八。它在汉堡快餐店的创新方面走过了很长的历程。该公司建成了世界上第一个和最好的快餐网络，在房地产、特许经营和质量控制方面有着独特的优势。但是，尽管有着一手好牌，麦当劳并没有在新的快餐种类方面有所创新，或者创立其他新的快餐品牌。这一缺口为其他新的对手所填补——肯德基、阿拜维也纳猪排、美国31种冰激凌、必胜客、美菲、赛百味和星巴克，这里仅举几例。麦当劳最大的优势——它专

注于汉堡——也是它最伟大之处，就在于它能持续地创新。

是什么原因使行业领导者如此易于受到来自创新的挑战呢？克里斯滕森用一种有趣的方式回答了这个问题：

> 简单地说，最优秀的公司取得成功是因为它们快速倾听客户声音，并且在技术、产品和生产能力方面积极投入，以满足客户的下一代需求。但具有讽刺意味的是，恰恰由于同样的原因，最好的公司随后失败了——它们快速倾听客户声音，并且在技术、产品和生产能力方面积极投入，以满足客户的下一代需求。

在这些行业关系方面有一个奇特的二元性：最初，它们是一家公司成功的原因，但后来也是其失败的理由。所以有些事情一定要随时间而改变。

让我们超越一个行业的生命周期来检验这些关系。

开始时，市场是典型分散的——没有一家公司占有高的市场份额，技术有待发展但比较稳定，没有破坏性的创新，市场增长缓慢，资本的回报率很低。网络并不发达——没有太多的强联系或弱联系。随后，一些不同的事情发生了。或许是已有一家公司、一位新的企业家或一位创新者有能力将市场集中——通过收购竞争对手获得市场份额，提供新产品或降低成本和价格。由于创新者的成功，市场被改变了。市场增长，有更多的顾客联系加入，但他们主要是面向创新公司。创新公司成为一个大型枢纽——比任何对手都大——所以能够获得规模化生产带来的收益：更低的单位成本、更丰厚的边际收益、更高的利润。

但是，规模变大也会给新的领导者带来副作用。它变得更加层级化，更加自信，更加固守它的模式。强大的专业性和刚性联系，再加上专业的资本密集型生产，这些都支持自动化的大规模批量生产。内部以及它同关键顾客与供应商之间的强联系成倍增加，这也适用于与规则制定者、当地行政机构和中央政府之间的关系。公司的规模越来越大，内部相对于外部世界的重要性越来越高，因为公司是技术和市场方面的专家，来自外部的威胁和机会似乎越来越弱。弱联系相对于强联系的作用越来越小，甚至趋于消亡。公司内的人变得越来越相像，企业文化也越来越强势，越来越整齐划一。企业不像刚开始时是个体的集合，而更像是运行良好的军队。

领导者是行业中的创新者——福特、IBM、施乐公司、德州仪器、美国钢铁公司、德意志银行、飞利浦、联合利华、圣戈班、基士得耶、大英百科全书、仙童半导体、柯达、王安电脑。但风水轮流转，它可能又会成为一个不同的故事。严格僵化的强联系确保了眼前的高利润——它们非常成功：与关键客户有着紧密而温馨的关系，生产有效率，有完美和谐的整体分销体系，精通现有技术，带有强烈自信的保守观念弥漫在整个公司。但明天会是什么样子呢？明天会好的，然后是后天……但突然间……

这可能是一种颠覆性的技术，或者是另一种商业模式、拥有好点子的新企业家、一种给现有的部分或全部顾客提供更好价值的新鲜方式。这家不起眼的公司似乎来自遥远的市场边缘，但突然间就到了面前，从一个意想不到、无法抵抗的方向开始入侵领导者的领域。

领导者通常处于有利地位，可以攫取并运用新想法。它掌握资源、市场

情报、分销系统、活力、专业技能。然而，它几乎总是错过新的想法，即使在旁观者看来新想法的重要性显而易见。对于领导者来说，很难打破或重新安排现有的强联系，降低它在专用设备上的巨额固定投资，大幅削减售价，拒绝它的传统市场和最大的客户，或者尝试新事物。

创新通常来自主流之外的个人和公司。一个小的枢纽出现，这个综合性枢纽通常由个人、公司和新客户之间的弱联系组成。想法来自边缘，这些人往往没有这个行业的从业经验，从各处搜罗部件拼装出创新的快车。他们带来新的视角，更为重要的是，完全不受旧框架的束缚。因此，一切都是第一次。这意味着它通常很简陋，但无所谓。如果新技术或新的商业创意足够强劲，它将会赢得最终的胜利。快车最终将在道路上飞奔。有时，新公司将挑战现在的霸主。更有可能的是，它将开拓出一个新的市场，部分是现有客户，部分或主要由新客户构成。

假设新的市场迅速增长，并变得非常重要。新启动的业务吸引了竞争对手，市场份额不断变化，没有明确的领导者。虽然，不可避免地会出现领导者——可能是最初的创新者，也可能是它的竞争对手之一。如果市场具有较强的经济规模，或者显著的网络效应，它将会集中。市场容量增长，专业化增加。关系越发巩固。强联系形成。现在，我们有了一家主导企业，一个大的枢纽，一个成功的案例，甚至是更多的强联系。新的循环又开始了。

然后，或迟或早，这一切再次发生。

这一循环似乎表明，有着更多弱联系——而不是强联系——的企业更善于创新。例如，与IBM这样强联系占优势的公司相比，苹果在高效生产方面

做得更好。如果外部世界在市场或技术方面发生变革，成功的公司会失败。当环境转变了，通常是另一家公司——规模更小、更有企业家精神、通过多样化的弱联系与外部世界更为同步——能够率先适应变革。当然，公司可以控制弱联系和强联系的平衡及作用。成熟度和成功并不是事先注定的，但改变联系的结构通常意味着改变人——使公司的基因库更为丰富，这通常与公司最深层次的本能和倾向背道而驰。

我们用三个组织案例来解释这一点。

贝恩管理顾问公司的合伙人知道他们有一个问题——不是通常的那种问题，而是一种源于成功的问题。一位合作人解释了公司的困境：

> 我们知道我们有一种强烈而有效的文化，有令人难以置信的共同特征和价值观。如果有必要，任何一位合伙人都会尽心尽力地帮助其他合伙人。我们知道这有一个弱点。是的，我们彼此了解，我们了解我们的客户，也对我们客户的事务非常了解——但对外部世界的很多事物，我们没有把握。所以我们决定做些不一样的事情。我们一直有从内部提拔人才的政策，这很有效。但最近，我们从外部招聘了很多资深人员。我们认为是时候进行这种尝试了。而且不仅仅是来自其他咨询公司的优秀合伙人，我们也需要那些与我们并不相像的人。我们需要那些在行业里工作过很长时间的人，最好是企业家，这些人有着许多我们所不具备的外部关系。
>
> 然后，我们就这点进一步思考，我们意识到，如果仅仅在常规工作

中加入一两名合伙人，他们很难起到作用。因此，我们围绕着找到的人建立新的部门，他们拥有一定程度的自主权，并保持他们的外部关系，这样既不会影响我们的文化，也不会为它所困扰。然后，我们逐步地使新的合伙人融入我们的文化。

我们所聘请的第一位外部合作伙伴之前担任一家工业公司的首席执行官，在此之前，他成功地开创了自己的公司，而且他也不是美国人。他进入公司后，在我们原有的咨询业务外，领导一个新的专业咨询部门。它运转得非常好。他带来了利润丰厚的业务，这一部门也发展得很快。然后我们聘请了越来越多像他一样的人。他们都很了不起，失败的比例很小。

这一切听起来有点好得难以置信，所以我们找到了第一位“吃螃蟹”的合伙人。难道一切真的像我们最初的受访者所说的那样顺利吗？新的合伙人讲述了一个有些不同的故事：

贝恩具有超强的文化和协作能力，它也确实取得了巨大的商业成功。但在初期这很艰难。

你会看到，贝恩的政策是不为互为竞争对手的双方提供咨询——如果贝恩为亨氏工作，它就不能为阿维斯工作。这从未发生过。但我的业务单元有着不同的需求。

在我的业务中，只有少数大的全球客户，它们经常在交易方面相互合作。我们并不掌握客户的机密信息，我们只是做交易。所以不为互为

竞争对手者服务的传统政策在这里并不适用。但当许多贝恩传统咨询的合伙人发现我们想要为“竞争者”双方提供服务时，他们对此表示反对。

我花了三年时间，劝说合伙人接受多向投标的政策。最终他们这样做了，我非常钦佩贝恩这一点。我想它是世界上最棒的咨询公司，绝对是。

许多贝恩的合作人——可能是绝大多数——不喜欢从外面聘请新的合伙人。但这是赋予公司强大的弱联系网络的唯一方法。当然，到目前为止，大多数“外来”合伙人已经完全被贝恩同化。因此与外界联络的代价就是永久性的雇用。

如果一家全球公司专门为商业公司搜集合法信息，你认为它会是什么样子呢？纪律严明、整齐划一、小心谨慎而又高度机密，就像私人部门化的联邦调查局或军情五处吗？

如果确实如此，你或许会感到惊讶。最近，格雷格与伦敦一家成功的“商业信息”公司的高级合伙人交谈，这家公司为企业决策和交易提供机密和客观的信息。第一个令人吃惊之处是办公室外的多样化员工：既有预计中的前间谍，也有先前的资深行业专家、银行家、外交官和政客。除了在伦敦有大约 40 位长期工作人员外，在全球分布着几百位操作人员分管各处，还有另外的 3 000 名练习者以自由职业者方式工作。合伙人解释道：

金钱从来不是达成和保持运作的关键因素。他们都是资深人士，出于亲身实践的爱好来做这件事。他们喜欢在实践中证明他们的判断、知

识和联系。我们以小心谨慎但内部开放的方式搜集信息。全部信息以网格的形式构成一个综合的描述，避免被个别极端数据所误导。这里并没有“需要了解”的政策。唯一不确定的因素在于是否有人会隐藏信息——银行家尤其需要花一些时间适应这一点。公司的政策是与运营和外部联系有关的每一封邮件都要发给管理层，以作为自动的备份。虽然没有几封邮件会被从头到尾通读，大多数邮件都会被跳过，但它会将小范围内的私人谈话转化为公开的对话。

这看起来是一个悖论——情报公司竟然相信开放性和异质性，但它似乎运行良好，它符合更好的信息来自衔接不同世界的弱联系这一观点。

在访谈结束时，合伙人就他和公司其他人员如何工作做了进一步的探讨：

我以我的方式来讨论一家大公司的部门并购。我作了一个15分钟的主题演讲，开放式讨论，然后我开始做正经事。我仔细倾听。他们感觉我帮了他们的忙，但我总是获得比我所给予的更多的信息。

社会学家朱迪思·布劳正在研究布朗克斯儿童中心，这是一家精神病医院，专门照顾智障儿童。很多类似的医院都因为员工士气低落和高离职率而关闭。但这家医院的士气却似乎很高。朱迪思了解到它刻意地培养这200名员工之间的弱联系，所以他们彼此认识，能够直呼其名。没有拉帮结伙的现象，在不同学科（像心理学和护理学）和部门（住院部、临床部）之间信息共享。

朱迪思将占压倒性优势地位的弱联系归结为两项政策：少数项目团队成

员来自不同的部门，医院不允许两位（或更多）雇员有“性或亲属关系”。朱迪思说：“虽然这听起来很严厉，但在一个复杂的结构中，只有密切关系被禁止，广泛的弱联系网络才可行。”缺少强烈的友情、亲情关系和部门忠诚度，这会削弱“小集体主义”，并使在全体员工之间分享信息成为可能。

贝恩公司、情报公司和布朗克斯儿童中心的故事，可以指导那些想最大化弱联系并减少强联系风险的成功组织的领导者。为了激发弱联系，扁平化结构和项目式团队显得很重要，因为彼此很少见面的人正是通过非正式机会相遇和结识的；雇员要多元化；在不同部门、职能和地点之间进行轮岗；与其他组织进行半结构化合作，包括交换项目，鼓励雇员培养与公司外部人士的联系。雇用人脉王是非常划算的，这是行业内的“世界性资本”。

将成功和强联系的危险降到最低，这需要对它们的下降趋势保持警觉；偏执地关注爆发式增长的竞争者，不管其规模有多么小；有资深的高管充当“魔鬼代言人”支持你的策略，一旦有人嗅到任何潜在的危险，就重新审视它；愿意经历U形曲线反转，一旦低成本的技术或方法变得可行或有潜在竞争对手开始使用它们，就转向这些技术或方法，即使这会蚕食你最有利可图的产品；深挖新型客户，至少在实验的基础上追逐小市场；以包容心态将“持不同看法”的管理者引入最高层。

这些措施可能听起来简单，事实上也确实如此。但要将它们付诸实践——涉及成功的细节、批量生产需求和企业文化——这需要想象力、果断和从负面角度研究。这就是虽然解决方法很明显，但却很少有人尝试的原因。

这是网络的张力，是强联系和弱联系之间的张力，解决方案有利于一方，

也有利于另一方。弱联系能够找到更好的事情去做，强联系找到做事情更好的方法。弱联系长于创造新价值、跳跃式地启动新市场；强联系更擅长捕获和最大化价值。（价值捕获不同于价值创造。例如，像查尔斯·达尔文和阿尔伯特·爱因斯坦这样的伟大科学家创造巨大的价值，但他们没有从中获得太多。维基百科的创造者也是如此。但这不适用于比尔·盖茨，他创造了巨大的价值并设法从中攫取了绝大部分的收益。）

然而，对于商业和小企业中的个人，在强联系和弱联系之间并没有竞争。弱联系是创新的方式，并可能赢得很多。

而且，我们正处于21世纪，弱联系变得更为重要。联系枢纽和强联系增加了，但弱联系增加得更多，相比之下更加有影响力。当这个星球上的六七十亿人相互联系越来越多，世界变小了，变化的数目和弱联系的演进持续倍增。权力和财富遵循这个轨迹。一些个体——人脉王、超级创新者——正积聚财富，并开始向集团和政府发起挑战，挑战它们以前在权力和慈善方面接近垄断的地位。权力和财富会趋于集中，但集中程度削弱，分散于从前并不存在的狭小缝隙中。赢家的身份并不稳固，很难传承超过一代。

网络世界的迷人之处（其人性界面、不可预测、它偏好个体的最终倾向，甚至在最密集网络的内部）是弱联系，它是可靠、有序、有时令人难以忍受的强联系枢纽和强联系领域的补充。弱联系使我们能够接触到陌生的伙伴和新奇的创意，使自由意志和通向成功的创新成为可能。而且，就如我们将要看到的，如果不允许构建弱联系，人类生活将变得肮脏、野蛮和短暂。

第十二章

贫困，城市复兴与黑帮：网络会减少贫困吗？

一个人的社会阶层越低，强联系就越频繁。

——马克·格兰诺维特

冰冷的河水，因裹挟着泥沙而呈灰黑色，汹涌地从喜马拉雅山脉流出，注入恒河的各个支流。在河水宽阔处，水流减缓，积淀成贾木纳河和梅克纳河三角洲。沉淀的泥沙冲积成肥沃的平原，成为孟加拉国的大部分地区。这里生活着1.4亿居民，其中半数的人每天收入不足一美元。虽然肥沃的土地面积超过了三分之二，但由于人口过剩、季风侵蚀、缺乏完善的基础设施与公共服务，即使人们每天在小农庄里辛勤耕耘，还是不能保障温饱。

离开首都两个小时，就来到了加济布尔镇。在这个镇的商店里，堆放着药品、肥皂、避孕套和家庭杂物。加密瑞·内萨正坐在商店的角落里，她是

村里的人脉王。依靠孟加拉乡村银行的贷款，她开了一个乡村电话亭。这个简单的通信业务，使加济布尔连接到世界的其他角落，而这也让她每日里忙忙碌碌。通过移动电话购物，她很快就获得了达到年平均收益的收入。她还在一个竹竿顶端安装了类似电视天线的装置来改善接收信号。当电力供应出现故障时，她使用汽车电池作为后备电源。

排队的人们通过电话与他们的亲朋好友交谈，这为她带来了电话亭的收益。而这些短信与电话有可能对他们全年的财务收支带来影响。在加密瑞的电话出现以前，农民们对农产品市场没有任何了解。他们不得不在不知道价格、不知道能否卖出去的情况下，就把产品运到一些遥远的地方。当风暴警报来临时，已经没有什么时间去保护收成或者准备避难所了。很难知道该种什么庄稼最好，或者当减产时该怎么做。这些不仅浪费了时间，也浪费了粮食。直到有一天，在药店后面向各地辐射的“弱联系”出现，才帮助他们改变了这一切。

杰弗里·萨克斯是哥伦比亚大学的经济学教授。他在2005年出版的《贫穷的终结》一书中预言，到2025年，极端的贫困将会被终结。信息技术可以将市场、社交网络连接起来，帮助我们分享知识，并用合作方式解决问题。加密瑞的事例证明了这一点。2002年，她通过电话亭赚取了将近1 000美元，这大约是孟加拉国人均国民生产总值的3倍。而通过遥远的联系，为她所在区域带来的经济收益则比这大了很多倍——节省了时间，收成又能卖出更好的价钱，引入高价值的经济作物，降低了损耗和风暴带来的损失。加密瑞的社会地位也明显上升。她说：“以前，社区里的人不会跟我说话，但他

们现在却会和我交谈。我也得到了我丈夫和家人更多的尊重。”虽然随着移动电话的普及，这个充满活力的小生意不会一直经营下去，但加密瑞在这个生意关张之前，很快就会拥有一所新房子和一个养鸡场。

七年后，每三个孟加拉人就拥有一部移动电话。在其他发展中国家，移动电话的普及率也大体相似。但在 15 年前，虽然当时蜂窝电话已经在发达国家普及，但即使是世界上最激进的电信分析师也没有预见到这一点。毕竟，当移动电话的价格差不多相当于半年工资时，又有多少人会去购买它呢？富裕国家的人们既难以理解也难以预见到，对于发展中国家而言，通过移动电话的弱联系会带来多少经济收益。

现在，孟加拉国正向着实现粮食需求自给自足的目标大步前进。

穷人要走出困境，是依靠自己，还是不得不接受外部的引导？或者不论是哪种方式，是否存在真正摆脱贫困的通用解决方案呢？一些保守的作者声称，富裕社会中的“底层阶级”如果不进行道德观的改变——戒除嗑药恶习、接纳单亲家庭、建立个人责任感，那么几乎没有改变命运的机会。1981 年出版的《财富与贫困》受到了广泛关注并得到高度评价。在该书中，作者乔治 · 吉尔德指出：

> 脱离贫困唯一可靠的途径始终是工作、家庭和信仰……婚姻的效果……是进一步提升男性对工作的努力……这表明，维系家庭是减少贫困的关键因素……当代美国弱势阶层生活的关键在于那些无依无靠的个体（单身的人）……是如此众多而问题突出，他们成为整个社会的基调。

而且，穷人聚集的贫民区，在很大程度上影响着黑人穷人……偏激地说，贫穷主要是因为家庭中父亲责任的缺失。穷人中的单身男性或者压抑，或者放纵，生活没有节制。

另一方面，自由评论者认为是社会或福利体系将穷人牢牢锁定在没有希望的生活里。早在20世纪70年代，社会学家卡罗尔·斯泰克在美国中西部地区最贫穷的社区作了开拓性的实地考察，她花费了大量时间在家中和街道上与当地的居民打交道。她的结论是，摆脱贫穷事实上几乎是不可能的。她写道："（仅仅对）现有的（福利）方案进行改革，永远不会消除美国的贫困阶层。这些方案的作用是维持现有状态……一个规模庞大但驯服的贫困阶层。"

看起来，贫困有着太多的解释和理由，但解决方案却太少了。这是一个永无休止、没有结论而令人沮丧的论断。吉尔德和斯泰克似乎仅仅在一件事上达成了一致：贫困问题仍难以解决。吉尔德坦言："在未来的几百年里，美国仍然会存在贫穷。"

但是，从网络的视角来看，强联系、弱联系和联系枢纽有可能帮助西方世界和发展中国家找到解决贫困的办法吗？

为什么贫穷会和强联系息息相关

两个波士顿工会团体——北区与西区——正处于"城市重建"的威胁之

下。最终，北区成功地抵制了发展计划，并且保住了他们的家园。而在整个城市，西区计划尤其激进——要强制收购 7 000 个家庭的房屋，以兴建 2 400 套豪华公寓，出售的价格将超过目前西区居住者的承受能力。更为恶劣的是，据记者爆料，开发商与市长有关系，不惜以拆迁整个社区为代价来赚取利润。

这样不公平的报价显然会被拒绝吧？然而，西区居民的抗议完全无效。1958 年，城市收回了土地所有权，震惊的西区居民无法相信自己的命运，无奈只得迁出。

这一切为什么会发生？赫伯特 · J · 甘斯对西区居民的失败作了富有同情心的描述，他解释道，虽然成立了抗议委员会，但是——

> 委员会很少得到其余西区居民的支持，而他们的反对也没有明显地影响城市的规划……西区居民不太了解程序，也无法打电话给市政府官员获悉实情，（他们相信该市不会执行该计划）……西区居民（无法）组织代表他们说话的团体……领导人也受困于信息缺乏……西区居民也不像北区居民那样拥有广泛的关系，而北区居民成功地抵制了针对他们的重建计划。北区有着大得多的商业界关系——其中一些还具有政治影响力。

西区居民缺少信息和支持。相比之下，北区居民不仅掌握信息，还通过联系获得了中产阶级商业界的支持，而这些人在北区生活或工作。西区居民的联络网关注于内部，他们很少与圈子外有学识、有影响力的人建立弱联系。北区居民的网络是多元化而有效的。

马克·格兰诺维特说："一个人的社会阶层越低，强联系就越为频繁。"这就是说，越穷的人越缺乏安全感，他们越可能寻求来自诸如家庭、邻居和有势力的雇主等强联系的保护。一项在费城的研究证实了这一观点——那些缺少教育的年轻人或者黑人要比社区里的其他人更加依赖于强联系，而不是弱联系。当不满于现状的工薪阶层年轻人想摆脱现状时，他们会发现自己很难脱离社区的束缚。由于缺乏进入更好圈子的弱联系，他们有时会陷入家门口的帮派文化（或邪教），这可能是在他们局限的世界中，满足其社会和经济需求的"最好的工作"了。

2008 年，社会学家泰德赫·文卡特斯赫在其著作《黑帮老大的一天》中，讲述了一个引人入胜的故事。故事的主角是一名芝加哥的毒品贩子，当时正是 20 世纪 90 年代到 21 世纪初毒品交易的高峰时期。他极富勇气的研究显示，大多数毒品贩子与他们一起长大的邻居住在一起，其中许多人仍然住在妈妈的房子里。

文卡特斯赫还谈到，一位绰号叫"麻秆"的黑帮团伙二号人物，是如何安排他暗中接头，并且让他翻看过去四年的黑帮收支账本的：

> 可能最让人吃惊的事情是，他们支付给那些从事最脏、最危险的工作——在街上兜售毒品的小喽啰的工资出人意料的低。根据"麻秆"的记录，他们仅仅拿到少得可怜的钱……现在我知道了为什么一些年轻的马仔要靠在麦当劳或者洗车行的合法收入来贴补家用了。

小喽啰的平均工资只有每小时 3.3 美元。有人会问，为什么还有人愿意

为这么点钱工作，还要忍受恶劣的工作环境——站在街头与疯狂的吸毒者打交道，有入狱的风险，四个里就有一个会因中枪而亡命街头？一个理由就是，他们无法逃离自己的环境。“在这里，活着就是一场战争，”一个毒品贩子告诉文卡特斯赫，“我是说，人们每天都在为生存而挣扎，所以你就会明白，我们只是做我们能做的。我们没有任何选择，而如果这意味着被干掉，好吧，妈的，这就是我们为了养家糊口所能干的活了。”

马克·格兰诺维特认为，对强联系的依赖是一个陷阱。他的研究表明，通过强联系来寻找工作的人们，通常比通过弱联系找到工作的人要面临更长的失业期：“在强联系中所包含的高度集中的社会能量，将穷人割裂成一个个彼此缺少联系的单元……这是贫困能够不断延续的一个重要原因。”

卡罗尔·斯泰克的研究表明，穷人是如何天然地与强的血亲关系紧密相关，并排斥任何其他关系的。在20世纪70年代，她乔装改扮进入杰克逊港的棚户区，研究贫穷的中西部犹太区的生活——这座城市坐落在连接芝加哥与南方腹地的铁路干线旁。她像人类学家那样工作：每天早上去那里，结交当地的居民——尤其是女性。

她说，居民们依靠朋友和亲属圈子来生存。他们会将实际的亲戚圈子扩大，例如，把孩子父亲家的亲属也算做他们的家庭成员，因此他们扩大了有义务彼此照顾的群体。无论他们拥有什么——食物、邮票、一台电视机、一顶帽子、玉米粉、一支香烟、一个硬币——都是在群体内共享的。社会保障福利仅够吃的住的，任何薪水或意外横财都是见者有份，按需分配。

尽管这种强联系能够帮助穷人度日，但我们仍然能够从斯泰克的叙述中

看到，强联系阻碍了摆脱贫穷的两种可能。一种是结婚并搬出社区，寄希望于在别处找到一份工作，作为一个小家庭来慢慢地摆脱贫困，规避社区的责任。但是，原有的社区经常会抵制这种改变：

> 婚姻和随之而来的对房屋、工作、组建家庭的愿望，使人们渴望摆脱贫困。这意味着个体要将他从对亲戚圈的日常义务中解脱出来……一个人很难同时既满足亲友的期望，又实现配偶的愿望。

斯泰克讲述了露比·班克斯的案例：

> 如果我结婚了，我才不会听别人说什么呢。我只会听他说。你必须知道，最好的处理方式是，忘掉你的人。如果我结婚了，他们会说，就像他们现在做的那样："他一无是处，会成为你的累赘的。我告诉过你不要嫁给他。你最后还得指望管理中心（福利）。"如果我结婚了，我就会离开这个镇！

摆脱贫困的另一条出路是储蓄或者继承一笔遗产，然后买幢房子或者其他好销售的产品。在斯泰克的讲述中，很少提及储蓄。对她的受访者而言，这显得不可思议，因为他们没有多余的钱来储蓄。她讲述了玛格利亚和卡文·沃特的故事。玛格利亚在密西西比州的叔叔去世以后，留给他们1 500美元的财产（大约相当于今天的2万美元）。这是他们有生以来第一次有积蓄，他们计划用这笔钱作为押金买所房子。但是他们社区里的亲戚们有其他的想法。在玛格利亚和卡文·沃特收到支票的三天以后，消息传开了。一个

侄子从玛格利亚那里借走了25美元，以免电话被切断。另一位南方的叔叔得了重病，玛格利亚为自己和妹妹买了往返机票去探望。然后，一位年长的社区“父辈”死了，需要有人来买墓地。接着，另一个“姐妹”需要付两个月的房租，以免被赶走。冬天很冷，玛格利亚为全家人买了体面的外套和鞋子。更糟糕的是，福利中心取消了玛格利亚的家庭补助。

“在一个半月的时间里，”斯泰克说，“所有的钱都花完了。这些钱左手进右手出，就像付给同一名交易员一样，但是手续费也太高了。所有的钱都因为必需的、必要的理由而迅速花光了。”

我们可以把这种依赖强联系而带来的破坏性影响与大萧条时期的经济衰退相比。1932年，一位极富魅力的黑人牧师自称是“神圣之父”（他的真名是乔治·贝克），他搬到了哈莱姆。他激励数千名追随者去开办一家小企业，或者至少找份工作。在神圣之父的网络中，有着数以百计的创业者——由他提供资助，而资金来自他的信徒，投资于廉价酒店和公寓（他成了哈莱姆区最大的房东）、餐厅、服装店、杂货店、干洗店，还有穿梭于宾夕法尼亚州和纽约之间的煤炭配送公司，以及卖水果、蔬菜和鱼类的流动摊贩。

那些需要找工作的人被“神圣之父”送到他的一家企业。他的职员也建立了就业代理机构，为白人家庭介绍黑人保姆和厨师，他们称之为“天使”。他还经营餐厅为食不果腹的黑人提供免费食物。信徒玛丽是神圣之父的一位助手，在纽瓦克经营着一家餐厅，仅一年里就为9.6万名饥饿的人提供食物。从20世纪40年代到50年代初，“神圣之父”的帝国开始多元化经营，成立了建筑装修公司、皮草公司、裁缝店、摄影工作室和汽车修理厂。

“神圣之父”是个怪人——半是邪教教主，半是社区领袖，半是企业家，半是冒险家与骗子。然而，他使成千上万人经济独立，给他们工作和自尊。任何人都可以成为他的追随者或者企业家，而创办的企业通过许多弱联系建立并运营，这些弱联系包括不同社区——纽约、巴尔的摩、布里奇波特、纽瓦克、泽西市和费城——的志愿者、工人、政治家和记者。最为重要的是，“神圣之父”能从不论是黑人还是白人的捐助者及其背后的金融家手里获得资本——他的微型企业赚了钱，而他有资产来确保安全。

联系贫穷社区之外的资本提供者也是摆脱贫穷的至关重要的成功因素之一。1976 年，吉大港大学经济系主任穆罕默德 · 尤努斯博士开始在附近的村庄考察，观察穷人是如何与贫困抗争的。与卡罗尔 · 斯泰克不同（她是一位专业的社会学家，通过探究社会如何压迫穷人，她发现了福利制度的不公平），尤努斯曾经是名银行家和经济学家，他寻找消除贫穷的解决办法，在穷人中注入创业的希望。他在乔布拉村发现，四五十名妇女正在用竹子制作家具。她们本可以从制作竹椅中获得实质性的收益，但由于她们购买竹子时需要向放款人支付高昂的利息，所以这些收益很快就烟消云散了。尤努斯计算出，她们要支付的年利率在 50%~100% 之间。他想知道，如果她们支付较为合理的利率会获得多少收益。

他从自己的钱中拿出了 27 美元，贷款给村里的 42 位妇女。几周后，他返回村中，发现人们喜气洋洋。她们制作了一批新家具。在归还他的本金后，他们获得了 88 美分的利润，这比她们之前的收益多出很多倍。尤努斯被自己的小额贷款所取得的成绩震撼了，他开始思考他的行为能否在更大规模上复制。

在获得国家银行的支持后，他试图找出答案。他将这些微型企业家组成“团结互助组”，通常是来自同一村庄的不同家庭的妇女，她们既对个体也对群体的债务负责。因此，坏账非常少。到 1982 年为止，该银行为 28 万名村民发放了贷款——其中 95% 是妇女。

1983 年，尤努斯将他的项目转型成为小额贷款机构——孟加拉乡村银行。截至 2007 年，它已经为超过 700 万的穷人企业家提供服务。该银行还开发出一系列其他创业投资业务，包括水产、软件和电话公司等，通过为像加密瑞 · 内萨这样的人提供贷款，将移动电话带给了超过 25 万名贫穷村民。

穆罕默德 · 尤努斯所构建的网络，由一些强联系、许多的弱联系与一系列新的联系枢纽——村镇团结互助组、银行与它所带动的创业企业——所组成。

总的来说，尤努斯取得了比“神圣之父”更高的声誉和更大的成就——他在 2006 年赢得了诺贝尔和平奖——但在这两者之间仍有很多的相似之处，这跨越了代际和地域，使穷人中的最底层得到了拯救。两种解决方案均基于社区，通过一系列本地的与外界的弱联系，尤其是与资金提供者的联系，取得了超出家族力量的良好效果。在这两个案例中，穷人都进行了小型创业，而获得的收益使其中的许多人摆脱了贫困。

这也告诉我们，只需要轻微的刺激，就能激发那些未受过教育的、可怜的人们的创业能力。这种步步为营的微小企业——最终只用很少的资金，通过穷人连带责任进行担保——会成为比自上而下的教育和基础设施建设更经济的贫困解决方案吗？

赫尔南多·德索托是一位秘鲁的社会改革家，他所做的开拓性举措支持了这一论断。他认为，除非大多数人有权支配财产乃至资本，西方国家不会迎来普遍的繁荣。为了摆脱贫困，穷人需要对资产——通常是他们的房屋——拥有无可争辩的所有权。这个过程需要花费时间——19 世纪开拓西部的大多数美国人开始时都是拓荒者，一旦他们获得了毋庸置疑的所有权，他们的房屋就扮演起了双重的角色：既是栖身之所，又是“资本”，他们可以通过抵押贷款进行创业。

德索托说，全世界穷人加在一起拥有上万亿的资产——把他们在棚户区居住的窝棚也算上。但他们通常对那些资产缺乏正当的法定所有权，被资本的魔力世界排除在外。而在资本世界里，资产可以履行双重的功能。

在美国和其他西方国家，对合法财产的所有权可以使一些穷人和经常迷茫的人受到激励。现在，他们有机会从他们所拥有的财产中获得剩余价值：

> 人们不必再指望邻里关系……这解释了为什么在发展中国家，由于合法财产的缺失，人们很难同陌生人签订有利可图的契约，不能拥有信用、保险或公用事业服务：他们一无所有……被困在资本主义世界到来之前的局促空间里……
>
> 法律的架构使想创业的人无法与陌生人进行谈判，这使劳动分工受挫，并将未来的企业家们局限在小圈子内……生产效率低下……这就像计算机网络，在它出现很多年之后，才有人想到用网络将他们连接起来……只有互联成一个更大的网络，这些资产才会发挥更强大的威力。

使用网络的语言，穷人被排斥在构建与陌生人或偶然结识的熟人的弱联系之外，而这些弱联系可以帮助他们赚钱。将穷人排斥在外的经济是一种复杂的弱联系网络，它通常自发形成，并且在企业建立时很容易出现。这只有在人们拥有财产或其他资本，并能依靠法律框架来支配资产时才会发生。没有这些联系，人们将完全依赖于强联系——朋友、家庭和社区。没有法律上对资产的适当保护，穷人商业上的往来只会在他们的社区内部发生，甚至只能依靠善意或暴力加以维系。

如果要摆脱贫困，必须注入一些与资本和企业有关的弱联系，扩大穷人的网络。

倘若社区外部存在各种联系，那么归属于一个奋斗型群体会带来巨大的帮助。这样的例子包括尤努斯博士的乡村互助小组、美国东北部的黑人社区，以及早先的穷人或受迫害群体——“五月花”号的朝圣者；后来的美国移民浪潮，这包括爱尔兰人、意大利人、俄罗斯人、波兰人、乌克兰人和西班牙人；还有遍布世界各地的苏格兰人和犹太人社区。多数援助之手不仅来自社区内部，也来自与家庭或工作中熟人有紧密联系的外部圈子，甚至是想做好事的陌生人（或者出于谋利动机而出租房间或雇用廉价劳动力）。

当共同的身份认同感存在于一个规模庞大而分散的群体时，社区似乎具有最大的价值，这使联系能够通往其他的世界或者主流社会。例如，我们看到，对于刚刚到来的爱尔兰新移民而言，波士顿或纽约的爱尔兰社区就像是通往更广阔的美国社会的桥梁。这就是著名的美国“大熔炉”——实际上是一连串各自民族群体的熔炉，但一系列弱联系会使其变得更强大吗？

一种饱受争议的想法是，贫民区或许是一种诅咒——而摆脱贫困需要从社区逃离？乔治·吉尔德援引了许多在贫民区生活的单身年轻人受到不利影响的例证。卡罗尔·斯泰克认为，在同一屋檐下的“姐妹情谊”可能阻碍了摆脱贫穷的唯一生路——结婚、离开社区或者购置房产。斯图德尔·文卡苔丝讲述了位于芝加哥南区的罗伯特·泰勒公寓项目——这既是一组令人压抑而沮丧的高楼大厦，也是一个真正无法无天的社区——是如何最终被克林顿总统夷为平地的，那里充斥着黑人贩毒团伙和许多相关的敲诈勒索与洗钱活动。

马尔科姆·格拉德威尔说：

> 当我们面对一名18岁的高中辍学生，他唯一的职业选择就是在汉堡王的炸锅前赚取每小时5.50美元，我们通常会谈论重建城市中心社区的重要性，吸引不景气地区的工作计划，并对被忽视的附近区域进行再投资。我们希望给那个孩子另一种选择，更好的薪水，在附近的工作权利。但这是否能够真正地解决他的问题呢？可以肯定的是，那名18岁的孩子真正需要的不是另一种让他留在家附近工作的借口，而是如何找到方法摆脱这种境况。他需要能够让他学到技能的学校体系，与那些中产阶级的孩子们一起去角逐工作机会。他需要公共交通系统，把他带到郊外去寻找真正的就业机会。而且，最重要的是，他需要结识那些知道哪里能够找到好工作的人。

经济学家们谈论“失落的城市”。这些城市很容易被识别——住宅非常便

宜。在繁华的城市，一座房子的成本主要来自地价而不是建筑成本。但像底特律市区，土地的成本似乎是零甚至是负的——一座房子的平均价格是 6 万美元，但其建筑成本至少是 8 万美元，这意味着土地价值是负 2 万美元。底特律市中心的共济会大厦可以证实这一点。它被大片的被遗弃的土地和建筑物所环绕。因为不能收回建筑成本，没有人会在那里建筑并出售房子。

同样的不幸故事也发生在圣路易斯或新奥尔良——老旧的住宅，低廉的价格。如果有人被吸引到那里，也仅仅是因为低廉的房价。这些人通常是退休或者不掌握什么技能。城市里缺少有活力的网络，这使机遇减少，并导致恶性循环——有技能的或有抱负的人纷纷离开，没有新移民迁入，工作机会越来越少。

在 2005 年卡特里娜飓风之后，美国联邦政府拨出 2 000 亿美元用于重建新奥尔良。经济学家估计这是把钱打水漂——重建一个陷阱，诱导遭遇飓风的灾民重返贫困地区。他们说，更好的办法是政府把钱补助给个人，而不是地方，这样他们可以用于在新奥尔良或其他地方改善生活。一位作家计算，如果用这种方式，每个四口之家可以获得 80 万美元！

但经济学家们忽视了不幸的网络效应，如果他们的方法被采纳，后果可能会与预期背道而驰。拿到了这笔现金，那些想创业的，或者在当地社区之外有关系的新奥尔良居民，就可能大批地离开城镇。而一旦留在新奥尔良的那些居民们花光了这些钱，情况就会更加糟糕——与世隔绝、缺乏技能或缺少与任何现实的经济网络之间的联系。神圣之父、穆罕默德 · 尤努斯的例子与赫尔南多 · 德索托的理论都显示，或许有更好的解决方案。通过刺激一大

批微型企业创业——最初引入外部资本，通过借助社会内具有互补性的技能，来赚取利润和获得新的资本。

在《美国大城市的生与死》一书中，简·雅各布斯探讨了有关社区的其他重要话题。她第一个宣称，良好的邻里关系有助于通过“街头监督”使我们免于被犯罪侵害，而高楼，尤其是位于贫民区的高楼，并不能起到这个作用。高大的建筑使我们远离街道。就像我们看到的，雅各布斯也是第一位宣称，通过彼此融合，多元化的文化使城市有更多产出，也更有创造性——当同一个地方有众多不同类型的生意时，创意会在不同公司、不同行业之间产生，甚至会创造出全新的产业。她还说，繁华的城市及周边地区需要混搭彼此各异的活动功能——住处、商业与购物休闲的地方，如餐厅、咖啡厅、绿地、超市，所有这些都毗邻相连。经济学家们已经验证了这些理论。

那么，真正的问题可能不在于贫民区本身，甚至与贫民区的朋友和家庭也没有什么关系，而是人们排他性或接近排他性地依赖社区和它的强联系。当贫民区自成一体、与世隔绝，尤其是与资本提供者脱节时，问题就随之而来。

或许应对之道就是在棚户区、贫民区或与世隔绝的乡村之外，增加弱联系、多元化或联络的桥梁。

三位经济学家——埃德·格拉泽、大卫·卡特勒和雅各布·威格达——进行了认真研究，并证明贫民区确实妨碍了穷人获得工作或在学校中表现良好。但他们也发现，某些人并没有成为毒贩，而是在贫民区之外表现良好。主要的赢家是那些在贫民区与外部世界间建立桥梁的人——我们称之

为人脉王。这些人住在贫民区附近，属于同一群体，他们通常是创业者，经常向贫民区销售产品，并为那里的居民提供外面的就业机会。这些人脉王的数量增长得很快，但只有在规模不断扩大的城市——奥斯汀、凤凰城、洛杉矶——能够看到在贫民区和主流社会之间蓬勃发展的弱联系。而底特律和新奥尔良已经错过了机会。这并不是因为贫困地区的特殊性，而是因为贫困地区几乎没有与当地的联系，没有经济活力，没有新的工作机会。

那么，我们可以做些什么呢？很明显，在贫民区创办的新企业是至关重要的——但这些都是自然发生的，很难用其他方式刺激。较好的连接穷人社区和富人社区的运输系统是重要的，把钱投入基础设施项目也是可行的。但贫困地区往往由于缺乏政治影响力和竞选技巧而被淘汰出局。例如，在约翰内斯堡，地球上最为分裂、最为危险的地区之一，并没有什么公共交通。现在，大量资金被投向漂亮的新型当地列车——它将机场与富裕的郊区和商业区相连，而绕过了附近的黑人聚居区。

然而，彼此各异的世界已经通过各种提升经济福利的方式联系起来。近来欧盟的扩大化，允许数以百万计的人从东欧前往像英国和斯堪的纳维亚半岛这样较为富裕的北欧和西欧地区定居。尽管大规模移民总是备受争议——尤其当失业率居高不下或不断攀升时，但没有其他现象更能产生如此众多的弱联系与强联系了。经济学家们也指出，移民推动了东道国的经济表现。

有时候，就是一两个人，怀着强大的信念和传播的承诺，从而产生了数量众多的连接，并让数以百万计的人摆脱贫困。在 20 世纪 50 年代初期，美

国电气工程师约瑟夫·朱兰和统计学家爱德华兹·戴明移民日本，就是这种情况。1951年，出生于罗马尼亚的朱兰出版了他的著作《质量控制手册》的第一版，这是新生的质量改进运动的圣经。美国人对朱兰的想法并不感兴趣，所以当他在日本的演讲之旅引起兴趣后，他移居日本并开始担任日本企业的顾问。当时，日本的工业正因为生产大量廉价、劣质的西方模仿品而臭名昭著。到了20世纪70年代，日本领先的电器消费品企业，像夏普、佳能、日立电子公司，都已经生产出比它们的美国和欧洲竞争对手更高质量的商品。直到那时，西方工业才开始对这些几十年前源自美国的想法产生兴趣。

许多成本效益最好的慈善活动，主动地让一些发展顺利的志愿者教育穷人，构建富人与穷人之间的联系枢纽。在南非，我担任董事的一家公司鼓励员工资助当地的学校。他们捐赠电脑，并帮助孩子们掌握使用技能。在伦敦，“辩论队友”把成功的辩手送往贫困地区的学校，让他们帮助建立辩论俱乐部。感到惊讶的教师说，辩论以出乎他们意料的方式，吸引并鼓励了先前无心向学的学生。

解决贫困问题并没有捷径，但似乎方向很清楚——尤其在金融和商业方面，促进并增加弱联系，这可以改善穷人的网络关系。

世界各地的贫困显示出类似的特征——不论在哈莱姆区，还是在新奥尔良；不论在秘鲁，还是在孟加拉国的农村；不论是巴黎还是伦敦，不论是约翰内斯堡还是底特律。更进一步说，前工业时代的世界、早期美国和大萧条时期，贫困的影响就像今天一样。在市中心，在遥远的村庄，在贫民区，在棚户区，贫穷的影响也是相似的。贫穷，意味着被局限在有限的空间，无法

挣脱，无法向上提升，甚至无法达到形成财产和资本的最低水平。贫困意味着缺少多样化的网络，缺少与那些有经济实力和社会活动能力的人之间的关联。

因此，通过建立穷人与主流社会的联系，通过推动人与钱之间的联系，减少贫困似乎是可行的，并最终可能消除贫困。所以，我们必须自发地认识并消除障碍，使弱联系开花结果。给穷人们一个公平的机会，他们就会做好其余的事。

第十三章

网络社会的新法则：网络个体化、个体网络化

网络是最不结构化的组织，它可以说不具有任何结构。

——凯文·凯利

大约在1930年，德国还是一个高度分散而复杂的社会，有很多具有权力和影响力的中心。它的地区和城市有很强的自治权，在60年前它们还是许多小公国。它也有工会，有一支独立于政府的军队，有天主教堂、新教教堂和学校，有地方企业和大企业，有众多的区域性政党和全国政党，有许多历史悠久并具有独立性的大学，以及不可胜数的文化和民间机构。仅次于意大利、中国和日本，世界上还没有哪个国家有这么丰富的文化遗产；仅仅稍逊于美国，世界上没有哪个国家掌握如此范围广阔而卓有成效的行业与技术。或许，

世界上没有一个国家有如此数量众多、种类丰富的联系枢纽与弱联系。

在1932年的选举中，希特勒的国家社会主义党（纳粹党）赢得了最多的席位，可是它还没有达到绝对多数。然而，通过与德国国家人民党（“国民党”）的交易，纳粹获得了多数席位，希特勒于1933年1月就任总理。在掌握实际权力后，他着手取消公民权利和宪法。在就任半年后，他宣布实行一党制。1934年1月，取消了地方政府，一切权力都被集中。1934年6月，希特勒解决了冲锋队和党卫军这两支准军事部队之间的争斗。他干掉了前者的领导人，并解散了冲锋队。所有权力都集中到了令人发指的党卫军手里。

通过所做的这一切，希特勒大大简化了德国的网络地图。他关闭了该国数量众多的社会性和政治性联系枢纽与弱联系，并将国家简化为一个权力和宣传中心。到20世纪30年代后期，从德国社会中消失的包括共产党人、社会党人、无政府主义者、社会民主党人、保守派、民族主义者、天主教徒和所有其他非纳粹的政治家。工会被取缔了。独立的市长和地区议会也被取消。独立的知识分子也不存在了，当然还有犹太人，包括像爱因斯坦这样的名人。这些科学家去了美国，正是这些离开德国前往美国的科学家使第一颗原子弹不是由德国（或苏联）来创造。数百万犹太人、社会主义者、无政府主义者、共产党人、共济会、耶和华见证人会、同性恋、吉卜赛人和任何胆敢批评这个制度的人，都被投进集中营。知识的、政治的或社会的辩论都没有了。而对外界的观察家来说，如果教堂、军队和大企业还像以前一样运转的话，那么心照不宣的潜规则就是他们接受纳粹的暴政。

所有渴望全盘控制的政府都会关闭自由的网络。许多联系枢纽被抹去或

者整合成国家控制的总枢纽。与此同时，弱联系被压制或扼杀。独裁者加倍地扩大公民之间的隔绝程度，将他们从随机的联络中隔离开来，并将他们禁锢到少数机构中。这些机构或者是国家机器的一部分，或者由国家批准。

现在，想象上帝正站在时间的起点，设法决定要如何组织人类社会。一种方法是给大众强加一个沉重的、严格的结构：自成一体、等级森严、中央集权的社会；在极端情况下，是一个奴隶社会或军事社会。从上帝的观点看，这个社会的巨大优势是只需要几个足够聪明的人——可能只有一个人——就能主宰其他所有人。在人类为了生存而与大自然搏斗的世界，财富和教育是有限的，高度结构化的社会有明显的现实吸引力。

另一个极端，想象上帝是一名社会科学家，正在实验一个完全扁平、分权化的社会，这里并没有一个架构告诉人们去做什么。他可能会疑惑："当人人平等，社会没有什么结构时，所有的一切又是如何运转的呢？"

然后，上帝灵机一动，或许是因为读到在遥远的未来所写就的有关政治自由的著作而启发的灵感。在这种情况下，因为上帝是三位一体的，网络也是由三个元素组成的——强联系、弱联系和联系枢纽。但上帝因为阅读了托马斯·潘恩的著作，转而信仰民主，他决定网络必须由人们自发形成，而不是由上帝或其他人强加于他们头上。上帝也理解了网络枢纽会对其成员产生影响，使他们在此停留更长时间，或者回溯到原始的对抗权威阶段。为了最小化这些潜在的有害影响，上帝写了一行计算机代码，使所有的联系枢纽在出现 15 年后自动扩张。最具竞争力的联系枢纽在 15 年后声誉达到顶峰。

要在这种分散的、相对非结构化的社会中工作，所有人都必须基于他们

的能力和意愿来过上体面的生活。所以，上帝创造出市场、教育和摇滚乐，分别赋予每个人在社会中的财富、知识和态度。上帝估计这样的结果不会太糟糕。

与高度结构化的社会相比，你认为结构化程度较低的社会是有着更多还是更少的联系呢？常识或许认为，结构化程度较低的社会联系较少。一个可能的预料是，以缺乏联系为代价，人们愿意为了个性的独立而付出代价。但如我们所见，网络社会出人意料之处就在于一个国家或世界的结构化程度越低，联系变得越多。大多数人更喜欢自主而不是被奴役，更愿意生活在一体化的而不是被分割的世界。

希特勒证明，消除了网络的社会更加结构化，但是联系也更少。这并不是第三帝国独有的——高度的等级化总是带来更大程度的隔绝。这就是极权主义政权努力宣传公民身份认同感的原因，因为他们因社会的结构而被彼此分隔开。

想象一下，在一座巨大的露天体育场，你正笔直地站在那里，面对着成百上千的追随者。所有人都穿着同一款式的漂亮制服，为你这位元首具有感染力的演讲而欢呼。看起来你似乎在联络，但你不能与你旁边的人交谈或者跨越界限。你是在演练设计好的动作。这种联络是非个人化的，总体而言本质上是在欺骗。在这种“接触”中，没有新的信息被交流，因为这里没有真正的、自发的沟通。

与高度结构化、等级化的社会相比，网络社会令人欣喜之处在于它将更大的自主权和更好的联络这两者做到极致。这一美好的结局完全要归功于人

脉王、联系枢纽以及将不同的群体与个人联系起来的人。要不是人脉王，网络社会就不会具有如此的吸引力，就不会正常运转。从这个角度看，给予人脉王的奖赏是完全合情合理的。我们会想到纳尔逊·曼德拉。在推翻高度结构化、等级化、压迫性的种族隔离制度，并代之以开放、自由、民主的社会方面，没有人比他贡献更大。在他于1994年成为南非第一任黑人总统之后，曼德拉又迈出了重要的一步，致力于将南非的黑人与白人团结起来。一个开创性的时刻是“跳羚”队——这是一支推崇白人并且被黑人所仇视的球队——在1995年橄榄球世界杯决赛中击败新西兰队夺冠。曼德拉将奖杯颁发给南非白人裔的跳羚队队长弗朗索瓦·皮纳尔，并把皮纳尔的6号球衣披在身上。他笑得如此开心，好像他就是球队的赞助商。

现在我们问一个问题：如果社会的两极，一极是高度结构化、联络不畅的，一极是结构松散但联络顺畅的。那么，历史上有没有这样的趋势，使一种社会向另一种社会转变，或者二者之间只是随机的交替？

要回答这个问题，一个办法是回顾人类的联络历史。促进机制包括语言、文字和写作，并最终出现了印刷书籍，还有故事、神话、音乐和建筑，但贯穿整个人类历史，最重要的与陌生人交流的机制或许就是城市。城市吸引了来自乡间、异域乃至全球任何地方的人。在过去的几千年中，城市是促进人类联络的最重要的联系枢纽，也是培育弱联系的最佳温床。文明与沟通过去是，现在仍是主要的城市现象。正如我们所见，城市规模日趋扩张，有史以来从来没有这么多人居住在城市中。

而且，在过去的六个世纪中，其他的沟通机制也与日俱增。随着联络技

术不断发明、不断更新、日益推广并变得愈发重要，人类已经越来越融为一体。在第六章中，我们看到了在1450年左右发明的印刷术所带来的巨大的心理冲击和实际影响——私人阅读、印刷书籍和流行杂志是如何引发了学习的爆炸，这使观念传播得愈发迅猛，使个体接触到有用的知识，刺激了贸易、产业和进一步的发明，并促使人们去思考自身和规划未来，他们能够做得更多，而不只是简单地接受上级的命令。

1492年，哥伦布到达了加勒比海地区。用了不到100年，其他探险家就环绕地球航行，将世界缩小得像一个地区。18世纪是公路和运河网络的延伸，19世纪是铁路、公共邮政、电报、轮船和汽车。接着出现了飞机、电话、广播、电视、计算机、芯片、高速列车、廉价的国际旅游、传真机、隔夜快递乃至洲际快递，交互式计算机系统、移动电话、视频会议、光纤通信、互联网和基于互联网的通信应用与服务——所有这些网络现象，以眼花缭乱的方式连接着越来越多的人，质量标准越来越高，而成本不断降低。这些技术正逐步连接起距离遥远的人，消除了距离的障碍，并难以估量地推动了贸易，使世界变得更小、更富有、更少分隔。

随着时间推移，尽管出现了像黑暗时代和极权主义国家崛起这样的倒退，社会还是越来越像一个网络，而不是等级化，这似乎与创新有着密切的关系。究竟是创新带来了网络社会，还是网络社会带来了创新？它可能是一个双向的过程，这揭示了网络和创新的指数型增长。例如，如果没有创新，网络的使用也会大为减少——沟通的需要越少，通过贸易获利的机会也越少。同样的道理，没有网络，一项发明也不会有机会改变世界，最终也会变成不为人

知的秘密。以蒸汽机为例。在18世纪的英国，蒸汽机第一次被应用到纱厂和其他工厂，以及稍后的铁路、轮船和汽车。可以说，这项发明触发了工业革命。但令科技历史学家困惑的是，罗马人早在将近2 000年前就发明了蒸汽驱动的机械装置。他们也有能够用于钟表的齿轮，懂得机械和压力，建造了令人叹为观止的建筑、排水系统和沟渠。那么，为什么蒸汽没有更早地改造世界？简单地说，是因为罗马时代没有自由的网络来支持这项发明。

就像罗马的演说家塞内卡（公元前54年~公元39年）所指出的，大多数发明是奴隶的工作，许多奴隶是希腊人或接受了希腊教育。当然，当时的奴隶不能自由地联络——他们的沟通一般限于与他们的主人及他们的家庭打交道。奴隶——也就是发明者——不能与其他奴隶广泛地联络，也不能与可能为他们的发明提供资金的自由民交往。

等级化的封闭社会或许比网络社会更不利于创新，只有像今天这样有了全球的创意和企业网络时，创新才会被推向极致。

在过去的四五十年间，企业界由等级化向网络化的转变也日渐明显。加拿大哲学家和教育家马歇尔·麦克卢汉是第一个指出这种趋势的人，这也为他赢得盛誉。在1962年，他写道：

> 在电子时代，16世纪及之后建立起来的专家金字塔式结构，将不再是实际情形……金字塔形组织结构具有很多监督层级、很细的专业职能分工，这种方式将不再有效。在顶级的科学或工程领导者与工作车间之间，无论科学信息还是管理信息，其沟通链条都太长了……（行业需要）

研究小组具有各种不同的能力……这超越了组织的分割线条。

确实如此。自 1970 年以来，世界各地的公司纷纷放弃了等级制，转而采用网络结构，因为这种结构在公司内外都运转更好。

从内部看，大规模生产让位于灵活制造。19 世纪闻名的“科学管理”通过层级结构精密地控制每位工人做什么，进而导致极端的工人专业化与工作分工，现在也被淘汰了。顾客需求变化更快，工人的教育程度更高，可以使用技术来告知工人并允许他们有更大程度的自主权。网络作为装配线的补充，经常能够替代它。工人以团队为单位，与其他团队联系，并经常直接与顾客沟通，这大大减少了“中层管理”的监管空间。

企业越来越多地依靠建立“项目团队”——由不同职能或不同地点的员工组成——来处理新的需求或改善绩效。每个团队都像网络一样运作，连接到公司不同部门的成员。当团队被解散，团队成员回到他们日常的工作，他们保留着个人联系的新网络，这对他们自己的职业生涯和企业而言都大有裨益。

企业也越来越专注于其“核心竞争力”，这是相当重要的一个术语，意思是专注于“他们最擅长的”。这通常会使企业放弃那些勉强胜任（或不胜任）的活动，转而让专家——这经常发生在小型或中型企业——负责特殊的产品或行动（例如清洁、安保、餐饮，或原材料和零部件的供应）。

垂直一体化（例如，一家石油企业可以开采原油、提炼、加工成品，并拥有自己的加油站）正在减少，“价值链”的每个阶段（勘探、加工、营销、零售）正由专业公司来掌控。在不同阶段之间的协调不再是层级式的，而是

基于合作企业的网络。企业正变得越来越“虚拟化”。例如，英国航空公司并不拥有全部的飞机，身穿英航制服的人可能实际受雇于另一家公司。这使英航可以专注于品牌管理和客户关系。类似的，保洁和食物供应可能由第三方负责。通过将“核心竞争力”之外的一切事务外包，网络正在取代层级。

特许、分包、外包，对“非核心”业务的出售，与日俱增的大集团衰落或将大企业拆分的趋势，使企业的平均规模不断缩小。企业架构很自然地变为内部扁平化，而外部联系也大大增加。灵活的网络取代了僵化的层级。例如，在硅谷，工程师通常平均每两年就会换一家公司。他们的雇主反而不如与其他人的个人交往重要——如猎头、风险资本家、供应商、分包商、前同事和形形色色的熟人等。由于数量众多的网络无孔不入，企业之间的界限正变得越来越模糊。正像两位来自波士顿咨询集团的作者评论的那样：

> 单个的公司来来去去——临时性地联合他人去从事明确的、精细界定的项目。越来越持久的事实是，企业在流动性的商业“生态系统”中竞争。在某种意义上，硅谷表现得更像一家庞大的、分散化的集团。硅谷——而不是它的组成公司——掌握着这个人才库。通过风险投资，硅谷启动项目、中止项目，在项目之间分配资本。硅谷——而不是它的组成公司——是核心竞争力的真正所在。

另外一种审视硅谷的方法是认识到每个高管正在攫取权力和财富——是个人网络而不是集团层级在驱动着这个体系。

虽然硅谷在某些方面是独特的——或许这只是贯穿整个盎格鲁-撒克逊

商业的一个主要标志——网络权力的文化表现无处不在。在西班牙的瓦伦西亚，由独立企业构成的网络合作制作鞋子、纺织品和玩具。贝纳通从意大利、土耳其和其他地中海国家的小公司和家庭作坊中收购针织服装，然后通过遍布全球的由 5 000 家专卖店组成的网络进行销售。

20 世纪 50 年代后期，香港工业产品的出口有如雨后春笋般增长，其中绝大多数来自中国内地的小型家庭企业，“随着世界市场的波动，制造和分销的网络形成、消失和变革”。大多数日本企业都组织成所有权交叠的网络，其最普遍的形式是“经连会”这样的垂直网络。它以日立、松下或丰田这样的大公司为核心，并连接着成百上千的小型供应商。韩国的企业网络——“财阀”——通常由一个实力强大的个人或家族来掌管和控制。在中国，大多数企业是由五花八门的家族企业来主导，这是一个分散并迅猛变化的网络，通常涉及大量的外包，往往与军队高层或党政官员的个人网络相关。当然，许多发展中国家的公司都是欧美领先品牌所主导的供应链网络的一部分。

到处都有重叠的网络——制造商网络、供应商网络、零售商网络、客户网络、员工网络、顾问网络、技术合作网络、风险投资与银行网络、跨公司的朋友与熟人之间的网络、前同事的网络、在线网络和计算机信息网络。

联系枢纽与弱联系的发展开启了工作的新维度和不同的工作方式。商业世界过去被整齐地划分为少数企业家和大批的被动型雇员。现在这个划分已经不是那么明确了。有更多的企业家，但真正重要的变化是，普通员工也可以表现得像企业家那样，或者是准备成为其中一员，或者是作为一个备选方案。

通过扩展我们的个人网络和使用弱联系，我们的工作可以变得更为有

趣、更加自我导向，我们也变得更有价值。我们可以仍然在别人的公司工作，但基于我们创建的每个独特网络，努力控制自己的命运。工作不再被机械地分为所有者和工资的奴隶，我们会越发明显地看到工作本身，而不是被分为业主和工资的奴隶，我们会越来越看到由完全依赖于组织到拥有组织的连续分布。对于大多数人而言，我们分布在这两个极端之间，但逐渐地走向更大的独立性。在每家公司内部都有着未来的创业者，即将破茧而出。相应地，我们可以获得运作自己生意的大部分好处——通过为雇主贡献自己的价值——而无须承受开创新公司的风险或为这件事困扰。

将自己视为有自主性的联系枢纽，并与有价值的网络紧密相连的人越多——这是一系列独有的、个性化的弱联系集合——社会和经济就越可能发生变化。当然，许多由来已久的联系枢纽，特别是政府的官僚机构和在证券交易所上市的大公司，仍然掌握着权力和财富。然而，尽管缓慢但十分确定的是，创新、财富创造及随之而来的影响力与独立性，正移向更新的企业、创业者与所有企业内有半自主性的个体。远离联系枢纽自身，但转向与联系枢纽内外的联系。这些联系将会引向新的联系枢纽，这些枢纽或许会在某一段时间变得强大，但它们通常是个人或群体的载体。或新或旧的联系枢纽必将受到来自创新者的挑战。他们的主要武器，至少在最初阶段，是与其他个体或想法的弱联系。

个人联盟式的联系——易于形成、不断变化，几乎总是非契约性的——根植于偶然的友谊、同情和上百万次未见记录的彼此帮助。网络经济使一些幸运的或有创造力的个人能够捕获前所未有的财富。但财富的源泉不

是组织式的——它是个体式的，是信息和洞察力所编织的巨大链条。其中没有金钱易手，只有模糊的感觉与偏好，会在未来某个不确定的时间、不确定的地点施以回报。在这种新形式的资本主义中，竞争不会被取消或削弱，但人性寻求合作的本能将成为推动经济和社会发展的并行力量，同时增加财富和自主性。

无论工作、生活或休闲，我们曾经主要靠组织来联络——企业、工会、度假营、俱乐部和旅游公司。我们现在的联络正越来越多地依靠个人活动、网上联系与自发的网下会晤、个体网络及与熟人、朋友的朋友和陌生人之间偶然碰面。个人积极地规划自己的生活，独立于现有机构或组建非正式团体，社会变得更具流动性、更加不可预测、自由发展、无拘无束、有机而个人化。层级减少，个性流行。网络个体化，个体网络化。

所以，我们不仅从等级转向网络，而且正在从层级更多、缺少弹性的网络转向更为松散、更加个体化的网络——弱联系。人们以最自然的方式运作着广泛的情报信息：高质量的信息和洞察力通过合作被转变成价值。

在本书开头，我们看到两种对世界截然不同的观点：查理·卓别林扮演的受害者和詹姆斯·迪恩所扮演的叛逆者与“自我一代”的先驱。我们已经讨论过在等级制和个人主义这两个极端之间的第三条道路，网络在两方面提供了更好的模式——现代世界的更准确描述和组织社会的更好办法。

离群索居的想法对我们大多数人具有神秘的、浪漫的吸引力，但它没有揭示社会现实。如果我们并未意识到仔细选择联系枢纽的重要性，离开不想要或不需要的联系枢纽，注意周边美丽而错综复杂的弱联系网络——而任何

一个似乎无关紧要的事情都可能把我们的生活提高到一个新水平——我们将很难发挥自己的潜能。实际上，网络因为个性化而繁荣，因为创新者不断创造和发展新的网络。网络凝聚彼此各异的人，汇集来自不同世界的好想法。网络促进了沟通交流，沟通交流又反过来促进了网络。对有内容的沟通而言，必须有信息的交流，包含意外、新闻或洞察力等要素。

历史所表明的模式是，人类正变得越来越专业化，但联络越来越多。世界从未有如此之大：更多的人；更多的土地；更多的国家；更多的城市和聚居地，甚至通向网络空间；更多的财富；更多的创意与发明；更多的五花八门的联系枢纽，组织致力于商业、政府、教育、文化、互助和其他新奇的目的。但是，世界也从未如此之小：我们可以旅行，使用电话，在线交谈，借助弱联系从一个熟人连接到另一位。这种奇妙的、无休止的人类联系链条已经延伸至整个世界。

事实上，大世界即是小世界，这完全归功于网络的发展和层级的减少，归功于沟通战胜了管制，这是个人主义的胜利。极少数人起到了人脉王的作用，我们其余人对新的网络机会作出回应，尽管还做得不够完美。

当然，社会、宗教和意识形态的壁垒依然存在。由于缺少通往更广阔社会的重要弱联系，很多人仍然受制于压迫统治，或者是陷于贫困与孤立之中，完全地依靠朋友、家庭和雇主。但生活在发达国家的大多数人足够幸运，能够自由地漫步。我们不是鲁莽的个人，而是作为合作者通过智能方式与众多的人交往——我们有自己独特的联系与信息机制——很多人摆脱了自身社会背景、所在地和培训所带给我们的局限。

我们都敏锐地感受到生活的阴暗面——死亡与腐朽，不安全感与抑郁，不稳定的经济与艰难时世，吸毒成瘾与差异性，以及我们在相互争斗时所展现的人性残酷。有一刻，我们征服了自然，满足了物质需要，但仍然可耻地煎熬着，而自然也将会实施报复。

然而，人类的进化也有着光明的一面。我们建立起网络，增加了财富与福利、多样性与凝聚力、自由与对他人的责任、个性与社会性。这是了不起的成就。它之所以能够实现，是因为随着时间的流逝，人类已经能够更多地关注个人和社会因素，生存和维持生计的需求减少，更多的投入到个人才华与合作方面，建立起紧密但宽松的共有网络。

通过联系枢纽、强联系和弱联系的简单视角，我们剖析了人生，我们重要的个人与商业决策变得更为清晰，减轻了负担，减少了狂热，减少了限制。每隔几年，我们就选择新的工作，或者增加社会背景，这可能推动我们走向一个新的世界。每天，我们会以意想不到的方式联系到有趣的人，连接，以或大或小的方式丰富着我们的生活。不像查理·卓别林那不幸的银幕形象，我们选择适合并具有挑战性的工作，就像卓别林自己在现实生活中所做的那样。不像未成年的詹姆斯·迪恩，我们不必脱离主流社会。然而，我们能在更高的程度上实现个人的追求。

我们生活在一个真实的、充满有机联系的世界，我们充实、进取，是其中积极的一员。人类充满了神秘，但不再是难以捉摸的实体。我们的个性和特质使深度的沟通交流成为可能，这将我们联系在一起。这成为历史上最大的悖论——人类社会的结构更接近、更紧密、更自由也更多彩。

后记

Superconnected

这本书原本不会出现——如果不是因为发生了一些事情，牵涉到众多原本不相干的人，而这些事情又产生了异乎寻常且密切相关的影响。好的，让我们来解释一下吧。如果出版商或评论家问我们，是如何产生写作本书的想法的，我们可以列举各种各样的理由来进行解释。但它们在产生想法的过程中只起了很小的作用，甚至连一丁点的趣味性都谈不上。事实上，真实情形更为引人入胜，更多的人受到其影响——这也正是本书的核心所在，揭示网络是如何真正发挥作用的。

格雷格一直对“网络理论”情有独钟。这是社会学家、数学家和物理学家的研究成果，似乎也解释了真实世界中人与人之间的关系。他早在为加拿

大的《汽车交易》杂志做专业分析工作时，就见识了在买家和卖家之间运行的庞大运营网络。后来，他成为一名风险投资家——就是那些将钱投到新兴的或刚成立的公司，并期望从中获得回报的人。他运用先前所学到的东西，投资于那些可以通过网上交易获利的企业，并获得了巨大的成功。

理查德则来自不同的领域。他从事“战略顾问”工作长达20年，运用经济分析方法，帮助企业超过竞争对手，获得更多收益。他创办的LEK公司在20世纪80年代被称为快速成长的“战略精品店”，在美国、欧洲和亚洲都设有办事处。同时，他也撰写有关商业战略方面的书籍，尤其倡导“明星企业”的理念，即最有价值的投资机会几乎总是在“明星”身上，也就是高速成长的市场中最大的那家企业。在20世纪90年代和21世纪前10年，理查德投资于他担任战略顾问时曾服务的一些明星企业，并获得了成功。他了解网络的方方面面，并直觉地感到它们是企业成功的另一个原因。这或许也可以解释为什么有些人职业生涯一帆风顺，而许多同样聪明能干的人却仍在苦苦煎熬。

因此，格雷格和理查德有充分的理由写作这本有关网络的书籍。但问题是，所有这些“正式”的解释都忽略了在本书诞生之前所发生的事情和巧合。最明显的证据是，在2001年之前，理查德和格雷格都不认识对方，不知道彼此的存在。而如果我们没有相遇，那么可以肯定，这本书就不会问世。

这一切究竟是如何发生的呢？我们可以用一个词来回答，但在这个词的背后是大量难以捉摸的事件，这一切看起来实在不可思议。这个词就是“必发”。“必发”网站创立于2000年，主要进行小额的博彩，但现在它已经成为

世界上最大的博彩交易网站，市值约20亿美元。

现在来把答案讲述得更为完整，先说理查德这边。2000年的一天，一位朋友的朋友联系到他，这个人名叫罗伯特·马科维克。罗伯特和理查德彼此并不认识。但是罗伯特认识杰里米·布莱克，而布莱克的兄弟安德鲁正在试图筹措一笔钱投资于他的发明——在线博彩交易。所谓在线博彩交易，就是通过一个博彩平台，将玩家们连接起来，撮合他们进行对赌。就这样，理查德通过四层间接关系知道了这家新成立的公司。在决定投资于必发的过程中，理查德很重视记者帕特里克·韦弗的意见。在加州圣太菲赛马场附近的一次聚会上，理查德偶然认识了他。如果理查德没有遇到帕特里克，如果帕特里克没有对“必发”给出支持性的意见，理查德可能不会投资于这家公司。

与此同时，格雷格听说了另外一个投资机会，这家名叫“悸动”的公司也从事类似的博彩交易，是两位来自加州的前管理咨询顾问于2000年创办的。其中一位是乔希，他在澳大利亚的悉尼工作时认识了蒂姆·莱文。当“悸动”的业务拓展到伦敦时，蒂姆加入该公司。蒂姆把这个创业故事讲给贾森·卡茨——一位银行业的资深人士。贾森认识格雷格，而格雷格又对投资在线业务非常感兴趣，所以贾森就和格雷格聊到了“悸动”公司。格雷格认为“悸动”是一家会从网络中获益的公司，就像多年前的“汽车交易”网站一样。因此，他决定投资。

于是，2001年年初，理查德和格雷格已成为同类企业的股东。这两家公司都位于伦敦，但他们仍然互不相识。不过，当他们各自同意进入“必发”和“悸动”董事会时，他们在不知不觉中离见面近了一步。但作为竞争对手，

他们彼此没有交谈过。之后的事情长话短说，“悸动”和“必发”之间酝酿合并。经过旷日持久的谈判——在几个要点上谈判曾几乎濒于破裂——这两家公司终于实现了强强联手。格雷格和理查德一样，成为扩大后的“必发”董事会成员。

接下来，到了2001年的春季。这是闷热的一天，在伦敦西南部的帕森斯格林一处狭小而拥挤的场地，也就是“必发”公司戏称为“董事会”的地方，我们终于结识了，并一致认为公司的成功很大程度上取决于它所编织的玩家网络。当“必发”的网络变得比其他任何竞争对手都更为强大时——尤其是合并“悸动”后，真正的玩家就会受到吸引。而对下注更大的玩家进行“匹配”，让他们对赌显然更加有利可图。随着越来越多的玩家加入“必发”网站，它可以发展到比其他交易网络大20~30倍的规模，从而符合我们所定义的“人脉王”的水平。

那么，这本书又是如何产生的呢？理查德给很多朋友和熟人群发了一封邮件来检测关于新书的想法。格雷格回复道：“这些都没问题，但围绕着六度分隔和网络影响还有一些有趣的东西可以写。”理查德非常喜欢这个建议，并邀请格雷格一起合著本书。

而且，本书综合了各方经验，以确保能驾驭这个主题。格雷格对这个主题很有把握，而理查德写过一系列有关商业、创意和职业生涯的畅销书。但即便如此，如果不是牛津的图书代理商莎莉·霍洛威，本书也不会是现在的模样。她要求理查德和格雷格写一份正式的计划书，并让三家纽约的知名出版商来参与竞标。而理查德之所以认识莎莉，是因为一位以前的同事建议他

们见个面。

所以，本书两位作者的结识，还有这本书产生的过程，每件事都与一系列人际沟通密切相关。这一长串个人关系的链条只有在事后回顾时才会完整地浮现出来。如果这个链条中的任何一个环节不存在，我们都不会在“必发”工作，不会相遇，也不会写这本书。在本书中，我们讲述了几十个这样的故事——和大量的科学依据——来证明我们的经历虽然独特但又有规律可循。换句话说，不可能性就是规则！如果你回顾生活中的任何关键事件，你会发现机遇原本不该出现，但却恰恰发生了。

这是一本不同寻常的书。当我们写作的时候，我们有时觉得自己正在探索一件真正非比寻常的事情——以犀利的洞察力来揭示人类世界运行的规律。正如一位受访者所说：“网络科学是21世纪的科学。”有时我们觉得自己只是提炼了前辈的智慧，就像我们的老奶奶在饭桌上经常唠叨的话。这些内容对每个人来说都是司空见惯的——我们拥有哪些关系和我们属于哪些群体——随便一个人都可以对这个话题发表意见。老奶奶们活了一大把年纪，通常会从生活中学到一二，但她们通常不了解科学，不能把它们用准确的文字表述出来。这是我们的发现和老奶奶的认识之间的区别——许多我们每天接触到的和我们认为自己知道的东西，其实我们可能并不了解。

例如，本书的核心成果之一并不那么显而易见——那些我们常常遗忘的熟人和疏远的联系会带来知识、机会和创新，使我们的生活更加精彩而充实。而我们与个人和群体之间的强关系——也是我们较为依赖的关系——事实上却给我们造成局限。但我们发现将二者结合起来，就会找到一个分析社会流

动和职业变动强有力的新视角。

令我们更为意外的发现是，构成社会的个体之间、群体之间的网络关系，基本上是由人脉王来塑造的。作为人脉王的人和企业为数不多，但它们与各方有着广泛的联系。这些人和企业在关系疏远、类别各异的社会各部分之间发挥桥梁的作用，使我们的世界变得更小，使联系渠道更为多样化。在商业世界里，这些人脉王愈来愈处于主导地位，对市场结构、战略和产业政策产生深远的影响。

众多科学家们，包括社会学家、心理学家、物理学家、数学家和计算机专家在内，近来在研究网络行为方面取得了突破性的进展。作为作者，我们将自己的工作视为对他们发现的注解，并把这些成果应用到人类、社会和实践的背景下，帮助你了解如何塑造自己的网络，决定做哪些事和避免做哪些事。

然而，我们对网络科学思考得越多，就越发现它描述和解释了我们世界中很多重要的问题，这些问题涉及方方面面——创新、贫困、思想的联系和社会本身。当我们的世界因为技术而联系日益密切时，网络的作用就变得越来越显著。

所以，本书虽然涉及许多科学的背景，但它更直接地与人们的生活息息相关。你可曾自问，你生命中发生的哪些事情对你有重要的影响？当你回顾任何一个转折点时，你会发现一个人际交往的链条——就像我们所遇到的那样——在其中扮演了关键的角色。这本书讨论了这些联系是如何发生，又是如何在个人生活、事业和商业方面增加我们获得满意回报的机会的。

当然，我们每个人的生活都是由关键事件组成的。这个世界或许是不可预测的，而这种不可预测性取决于网络，而且正在被网络塑造着。一旦你掌握了这一点，了解到世界的不可预测性是以一种美丽而有序的方式来体现的，你就可以改变机遇甚至幸福的偶然性，使事情朝着对你有利的方向发展。

网络按照可预期并具有自身特点的方式运行，但我们对这种方式并不理解或者认可。它们只造就了很少的几个赢家。所以，如果我们想充分把握生活中的机遇，我们必须学习如何运用网络的规则。

致谢

Supreconnect

这本书的写作花了我们很长的时间，尽管这是一个费尽心力的过程，但将它完成还是给我们带来莫大的喜悦。

还有，充满了感激之情。

首先，我们要感谢那些在网络科学及其前身领域里辛勤工作的专家们，他们使我们受益良多，像马克·格兰诺维特——他是我们最喜欢的社会学家、刚刚故去的斯坦利·米尔格朗、阿尔贝-拉斯洛·鲍劳巴希、雷卡·阿尔伯特、史蒂芬·斯托加茨和邓肯·J·瓦特。同时，我们也要感谢众多的哲学家与作者，他们使我们更深入地思考，并为我们贡献了很多思想——这包括伟大的约翰·穆勒、威尔弗雷多·帕累托、弗里杰什·考林蒂、布鲁

斯·亨德森，以及值得我们深切怀念的简·雅各布斯、威廉·吉布森、马尔科姆·格拉德威尔、丹尼尔·戈尔曼、马歇尔·麦克卢汉和史蒂芬·平克；还有三位活跃的经济学家——托马斯·谢林、保罗·克鲁格曼和蒂姆·哈福德。

我们还需要对六十多位接受我们采访的人表示谢意。他们来自不同国家，这里不一一列出，但我们确实非常感谢他们的真知灼见，以及为此付出的宝贵时间，他们不仅接受我们的采访，还帮助我们核对采访的手稿，并贡献了许多新的思想。我们同样要感谢其他杰出的人士，他们接受了我们的访谈却不愿透露姓名，可能是担心因为他们讲的故事或评论而带来不便。还有，我们要感谢每一位将关系介绍给我们、并推荐有趣的受访者的人，尤其是吉姆·劳伦斯、里克·哈勒、安德烈·普里斯、莎莉·霍洛威和约翰·休伊特，他们给予了很多的帮助。

感谢那些阅读手稿的朋友们——哦，那可是海量的手稿啊！——他们为本书提供了许多宝贵而重要的反馈意见，即便某些意见并未被采纳。一些人虽然没有看到手稿，但还是设法利用午餐时间，贡献了很多灵感和意见。当我们写到此处时，就会想到这些名字：安德兰·巴赫曼、埃里克·贝内迪克特、尼尔·查默斯、海伦·克拉克、克里斯·艾尔斯、罗宾·菲尔德、马修·格瑞姆斯、斯图尔特·希瑟、约翰·休伊特、查尔斯·哈钦森、吉姆·劳伦斯、伊恩·麦克米伦、马丁·奈、杰米·里夫、安东尼·赖斯和玛丽·萨克斯-法尔施泰因。

还有我们的经纪人——莎莉·霍洛威，她全身心地投入这项工作，给

予她再高的赞誉也不为过，没有她，本书就不会问世。我们的美国代理人佐薇·帕格娜门塔也给予我们极大的帮助，她对本书的热情令人感动。

我们的出版商，诺顿的安杰拉·威得利、利特的蒂姆·怀廷、布朗，为我们提供了极大的帮助，我们的合作非常愉快。他们的同事埃里卡·斯特恩和伊恩·亨特也是非常了不起的人。

理查德高度赞扬了合作愉快而高效的新助手——弗朗西斯·马丁斯，还有他在葡萄牙的邻居——苏珊、保罗、乌利和霍斯特，在波多克生活的这些人，还有那些可爱的狗狗，给了他每日的创作灵感。伯恩哈德和艾琳·施特拉特曼，他们不仅设计并建成了很好的房子，并把它卖给了理查德，本书的大部分章节在这幢房子里写成。他们在过去一年中的工作真是富有成效，并让人愉悦。理查德最想感谢的人还有马修和图克，他们作了很多的贡献，并使本书的问世成为可能。

格雷格想感谢他的同事们，尤其是安德兰和海伦，她们慷慨地对他的写作给予鼓励。最后，他要由衷地感谢克里斯蒂娜，是她力主购买了现在的山间小屋，这是一个非常僻静而特别的地方，非常利于写作。还有他六岁的女儿佐伊。在人类的天性方面，她比其他人更使他受益良多。

[General Information]
书名=超级人脉：从泛泛之交到人脉王
作者=（英）科克，洛克伍德著；周为，张俊芳译
页数=304
出版社=中信出版社
出版日期=2012.06
SS号=13053140
DX号=000008285209
url=http://book.duxiu.com/bookDetail.jsp?dxNumber=000008285209&d=EB53A32D1D1837CCC252047EE9762677&fenlei=03100301&sw=%D6%F8

封面
书名
版权
目录
第一章　他们都成功了，为什么你没有成功？
第二章　世界变小了，我们的机会变大了
第三章　近亲不如远邻：弱联系的力量
第四章　找到你的人脉王：人脉王为何如此重要？
第五章　我们该如何选择联系枢纽
第六章　网络空间：美丽的新世界
第七章　现在就来开发你的弱联系
第八章　跳槽的时机，你会选择吗：如何选择或转移联系枢纽
第九章　强大的力量是如何产生的：从弱联系到联系枢纽
第十章　互联网时代的商业逻辑：最佳类型的业务模式
第十一章　谁掌握了弱联系，谁就能赢得商业世界
第十二章　贫困，城市复兴与黑帮：网络会减少贫困吗？
第十三章　网络社会的新法则：网络个体化、个体网络化
后记
致谢